

Ministère de l'Éducation

Rapport d'examen opérationnel Toronto Catholic District School Board

Juillet 2011

Table des matières

Résumé	6
Introduction	6
Gestion et administration du conseil scolaire	8
Recommandations :	9
Gestion des ressources humaines et dotation en personnel / affectation du personnel dans les écoles	10
Recommandations :	11
Gestion financière	12
Recommandations :	13
Exploitation des écoles et gestion des installations	14
Recommandations :	15
1. Contexte et aperçu	17
1.1 Profil et structure du conseil scolaire	17
1.2 Principales priorités du conseil scolaire	17
Notre mission :	17
Notre vision des élèves	18
La vision du Toronto Catholic DSB	18
1.3 Rendement des élèves	19
1.4 Sommaire financier	20
1.5 Principales statistiques du conseil scolaire	23
2. Gestion et administration du conseil scolaire – Conclusions et recommandations	26
Établissement d'un modèle de gestion efficace	28
Élaboration de l'orientation stratégique et du plan opérationnel annuel du Conseil	32
Processus de prise de décision	33
Structure organisationnelle et obligation de rendre compte	33
Relève et développement du talent	34
Participation des intervenants	34
Recommandations :	35
3. Gestion des ressources humaines et dotation en personnel / affectation du personnel dans les écoles – Conclusions et recommandations	37

3.1	Organisation des ressources humaines.....	37
	Élaboration et présentation des buts et priorités annuels	39
	Structure organisationnelle et obligation de rendre compte	41
	Surveillance et communication des politiques	42
	Recommandation :.....	46
3.2	Gestion des ressources humaines.....	46
	Recrutement et embauche du personnel	49
	Relations de travail	49
	Processus d'évaluation du rendement des employés	53
	Méthodes et programmes de soutien de l'assiduité	54
	Gestion des ressources humaines et données sur la paie.....	55
	Gestion des régimes d'avantages sociaux du conseil scolaire	56
	Surveillance de la satisfaction du personnel	56
	Recommandations :.....	57
3.3	Dotation en personnel / affectation du personnel dans les écoles	57
	Processus annuels de planification des besoins en personnel et d'affectation du personnel.....	58
	Surveillance et présentation des rapports sur l'affectation du personnel ..	60
4.	Gestion financière – Conclusions et recommandations	61
4.1	Organisation des finances	61
	Élaboration et présentation des buts et priorités annuels	62
	Structure organisationnelle et obligation de rendre compte	63
	Surveillance et communication des politiques	64
	Recommandation :.....	65
4.2	Planification et élaboration du budget.....	66
	Processus d'élaboration du budget annuel	67
	Atténuation des risques et approbation du Conseil.....	68
4.3	Information et analyse financières	69
	Système intégré d'analyse des écarts et d'information financière	70
	Rapports financiers intermédiaires et annuel.....	70
	Vérification	71
	Recommandations :.....	71
4.4	Gestion de la trésorerie.....	71

	Gestion de l'encaisse et des investissements.....	72
4.5	Gestion des fonds dans les écoles et des recettes non tirées de subventions	73
	Gestion des fonds dans les écoles	74
	Gestion des recettes non tirées de subventions	74
4.6	Approvisionnement	76
	Politiques et modalités	78
	Participation à des initiatives d'achats groupés	79
	Niveaux de pouvoir d'achat.....	79
	Politiques et modalités sur l'utilisation de cartes de crédit pour petits achats ou de cartes de crédit institutionnelles	80
	Comptabilité pour l'intégralité du cycle d'achat / paiement	81
	Utilisation du transfert électronique de fonds	81
5.	Exploitation des écoles et gestion des installations – Conclusions et recommandations	82
5.1	Organisation des opérations et des installations.....	82
	Élaboration et présentation des buts et priorités annuels	84
	Structure organisationnelle et obligation de rendre compte	85
	Surveillance et communication des politiques	85
	Recommandation :.....	87
5.2	Conciergerie et entretien.....	87
	Modèle de dotation / d'affectation du Conseil qui appuie les normes de nettoyage et d'entretien du Conseil.....	89
	Élaboration du plan d'entretien annuel / pluriannuel	90
	Formation pour appuyer le perfectionnement professionnel et la sécurité	90
	Normalisation des fournitures de nettoyage et d'entretien	91
	Systèmes de gestion, de surveillance et de soutien des projets	91
	Recommandation :.....	92
5.3	Gestion de l'énergie	92
	Plan de gestion de l'énergie.....	93
	Suivi et rapports sur la conservation de l'énergie.....	94
	Recommandations :	94
5.4	Santé et sécurité	95
	Gestion de la santé et de la sécurité	96

	Recommandations :	97
5.5	Plans, politiques et modalités en matière d'immobilisations	97
	Élaboration de plans annuels et pluriannuels en matière d'immobilisations	99
	Surveillance continue et tenue à jour des données pour appuyer la planification des immobilisations.....	99
5.6	Gestion des projets d'immobilisations.....	100
	Pratiques économiques dans la conception et la construction des installations	101
	Surveillance et présentation de la progression des projets de construction	102
	Tenue à jour de la liste approuvée de fournisseurs de services professionnels.....	103
Annexes		104
	Annexe A : Aperçu de l'examen opérationnel.....	104
	Objectifs de l'examen opérationnel	104
	Portée de l'examen opérationnel	104
	Méthodologie de l'examen opérationnel	105
	L'Équipe d'examen opérationnel.....	108
	Limites de l'examen	108
	Annexe B : Résumé des recommandations.....	109

Résumé

Le présent rapport expose de façon détaillée les conclusions et les recommandations de l'examen opérationnel du Toronto Catholic District School Board (le conseil scolaire) réalisé par l'Équipe d'examen opérationnel formée de consultants externes de Deloitte Inc. et de membres du personnel du ministère de l'Éducation. L'examen opérationnel, qui a commencé le 21 mars 2011, a duré cinq jours.

Introduction

Le ministère prévoit mener un examen opérationnel dans chacun des 72 conseils scolaires de district de la province. Il en est actuellement aux dernières étapes. 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 principales pratiques et en communiquant ces dernières. En déterminant les possibilités d'amélioration continue, on fait en sorte que l'administration et le fonctionnement des conseils scolaires soient coordonnés pour appuyer les principales priorités du conseil : favoriser la réussite et le bien-être des élèves, veiller à la gestion efficace des ressources du conseil scolaire, offrir des programmes d'enseignement efficaces et appropriés à ses 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 juin 2008, le gouvernement de l'Ontario a nommé une équipe de supervision pour gérer les finances et l'administration du Toronto Catholic District School Board (TCDSB). Cette équipe avait le mandat suivant :

- Mettre en œuvre les recommandations du rapport intitulé « Accroître la confiance du public » qui s'appliquent au conseil scolaire;
- Élaborer un budget équilibré et le mettre en œuvre de façon responsable afin de rétablir la situation financière du conseil tout en protégeant l'intérêt supérieur des élèves;

- Concevoir des initiatives de communication pour informer les parents, les conseillères et conseillers scolaires, les élèves conseillers et la population des mesures que prendront l'équipe de supervision.

Par la suite, Deloitte Inc. a mené un examen approfondi des opérations du conseil scolaire et ciblé des domaines d'amélioration et des possibilités d'économies. Dans son rapport au ministère de l'Éducation daté de février 2009, Deloitte Inc. a groupé ses observations et recommandations selon quatre principaux axes de préoccupation :

- Inefficiences ou inefficacités des processus
- Fragmentation de la structure organisationnelle
- Manque de direction dans les activités stratégiques
- Utilisation non optimale des systèmes de TI à l'appui

En janvier 2011, le gouvernement de l'Ontario annonçait qu'il mettait un terme à la supervision du Toronto Catholic DSB en permettant aux conseillères et conseillers scolaires élus en octobre 2010 d'exercer leur pleine autorité au Conseil.

Pendant l'examen opérationnel de mars 2011, nous avons remarqué que le conseil scolaire et les conseillères et conseillers scolaires avaient réalisé des progrès importants en ce qui a trait à certaines recommandations faites dans le rapport de Deloitte Inc. de 2009. Mentionnons, entre autres,

- la révision du processus budgétaire aujourd'hui collaboratif, comportant une stratégie pour faire participer le public;
- la conformité des procédures d'approvisionnement avec la version 1.0 des *Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement* du Secrétariat de la chaîne d'approvisionnement;
- le renforcement et une plus grande uniformité du processus de recrutement;
- la clarté et la transparence des procédures en dotation de personnel et en affectation du personnel;
- une restructuration efficace du service de ressources humaines (RH) qui optimise l'utilisation des ressources.

Le présent rapport a été réalisé selon la démarche habituellement employée dans le cadre des examens opérationnels et ne se veut pas un suivi de l'examen approfondi.

Gestion et administration du conseil scolaire

Le conseil scolaire a adopté bon nombre des principales pratiques liées à la gestion et à l'administration du conseil scolaire, entre autres :

- La structure organisationnelle est composée d'unités organisationnelles clairement définies dont les rôles et responsabilités respectifs sont bien détaillés, en vue d'un fonctionnement efficace et efficient.
- Des cadres supérieurs clés appartiennent et participent aux comités de secteur des associations provinciales et aux groupes de travail du ministère.

Lors de sa supervision, le Toronto Catholic DSB a entrepris un processus de renouvellement stratégique pour revoir ses programmes scolaires, sa gestion et ses procédures. Le rapport de juillet 2010 qui porte sur ce processus, *The Road Ahead, Strategic Renewal 2009-2010* (Le chemin à parcourir, renouvellement de la stratégie 2009-2010), souligne les progrès réalisés au cours de deux premières années de supervision et présente la feuille de route des autres initiatives. À l'heure actuelle, le conseil scolaire n'établit pas de plan stratégique pluriannuel. Suivant la recommandation du rapport du superviseur, la direction a publié une demande de propositions pour qu'une ressource externe assiste les conseillères et conseillers scolaires ainsi que les cadres supérieurs dans l'élaboration d'un plan stratégique pluriannuel.

Lorsque ce plan pluriannuel sera prêt, le conseil scolaire sera invité à élaborer un plan opérationnel annuel officiel touchant à l'ensemble de ses opérations, dont les ressources humaines, la gestion financière et la gestion des installations. Le plan d'amélioration du conseil scolaire, les plans individuels de rendement des élèves et les documents de planification utilisés par les diverses familles d'écoles serviront de fondation au plan opérationnel pour l'ensemble du conseil scolaire. Une fois ces plans élaborés, l'administration principale devrait communiquer chaque année au Conseil leur état et les résultats obtenus.

Le Conseil n'ayant tenu qu'un nombre restreint de réunions depuis sa récente formation, l'établissement de l'ordre du jour ne fait pas encore partie d'un processus normalisé. On note cependant que, d'après les règlements du Conseil, il reviendrait à la présidente du Conseil, en consultation avec la directrice de l'éducation, d'établir l'ordre du jour. La directrice et la présidente devraient faire appel à ces directives pour appuyer le processus décisionnel au Conseil. Le projet d'un comité permanent sur les politiques et la gestion du Conseil est maintenant rendu au stade de l'approbation et de la création. Ce comité servira à établir les procédés et les directives portant sur l'élaboration et la révision des politiques.

Le conseil scolaire a adopté des composantes d'un plan de relève et de développement du talent pour maintenir et renforcer les capacités en matière de leadership pour une diversité de postes. L'administration principale s'active au renforcement des capacités de leadership chez les cadres moins expérimentés. Le conseil scolaire devrait poursuivre ses activités liées à la relève et au développement du talent dans le but d'établir un plan officiel conçu pour tous les groupes d'employés, scolaires et non scolaires.

Recommandations :

- Au moyen d'un processus de consultation, le conseil scolaire devrait élaborer et communiquer un plan stratégique pluriannuel qui constitue un cadre à suivre pour la planification annuelle.
- Une fois le plan stratégique global élaboré, le conseil scolaire devrait concevoir un plan opérationnel annuel officiel qui correspond aux objectifs stratégiques pluriannuels du Conseil. Ce plan devrait traiter de tous les aspects de ses opérations non scolaires, y compris les ressources humaines, les finances et la gestion des installations. Cela permettra aussi à tous les services de faire le suivi et de faire état, tout au long de l'année, des progrès réalisés relativement aux priorités et aux objectifs établis.
- La directrice de l'éducation devrait communiquer annuellement aux conseillères et conseillers scolaires l'état et les résultats du plan stratégique et du plan opérationnel annuel, une fois que ces derniers auront été élaborés.
- Les conseillères et conseillers scolaires et la directrice de l'éducation devraient établir et mettre en place les processus nécessaires pour prendre des décisions éclairées.
- Le conseil devrait envisager de mettre en place un cycle officiel de renouvellement de ses politiques pour s'assurer que toutes les politiques des domaines fonctionnels sont périodiquement révisées. Ces mesures pourraient inclure la formation d'un comité d'examen et d'élaboration des politiques.
- La directrice de l'éducation devrait établir un plan de relève officiel en prévision des départs à la retraite et des démissions aux postes clés en gestion et en administration. Ce plan devrait inclure les cadres supérieurs des services scolaires et non scolaires et favoriserait le maintien et le renforcement des capacités en matière de leadership. Les conseillères et conseillers scolaires devraient élaborer un plan de relève en prévision du départ à la retraite ou du remplacement de la direction de l'éducation.

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

Dans l'ensemble, le service des ressources humaines (RH) du conseil scolaire a fait preuve d'un bon degré d'efficacité opérationnelle. Il a adopté bon nombre des principales pratiques, dont celles qui suivent.

- En renouvelant sa structure organisationnelle, le service des ressources humaines a clairement défini les unités qui le composent ainsi que leurs rôles et responsabilités respectifs.
- Les vigoureuses politiques et procédures administratives de recrutement sont revues périodiquement et correspondent à une planification du personnel qui favorise le rendement des élèves. De plus, les conseillères et conseillers scolaires ne siègent pas aux comités d'embauche, sauf pour l'embauche d'une directrice ou d'un directeur de l'éducation; ils élaborent plutôt des politiques qui régissent la dotation en personnel et l'embauche.
- La direction du service des RH a établi des politiques et modalités pour réduire au minimum le nombre des griefs et s'efforce de garder de bonnes relations de travail.
- La direction du service des RH s'est dotée de politiques, de procédures et d'un système informatiques pour procéder aux évaluations de rendement du personnel.
- La direction du service des RH a mis en œuvre un plan d'équité salariale à jour qui a été approuvé.

L'élaboration d'un plan stratégique global fait partie d'un processus continu au conseil scolaire. À cette fin, le service des RH travaille depuis quelques années à élaborer une mission, une vision et des plans annuels à l'interne. Une fois ce plan élaboré, le service devrait remanier le document des objectifs du service et envisager d'élaborer un plan annuel de service comprenant des objectifs mesurables, des responsabilités définies et des échéances cibles. Un tel plan non seulement relierait les priorités du service aux indicateurs de rendement et aux responsabilités propres aux unités et aux personnes, mais il aiderait à définir clairement les rôles, permettrait la collaboration entre les membres de l'équipe et présenterait une vue d'ensemble de la feuille de route du service.

Un système efficace de gestion de l'assiduité combine des politiques et des procédures, des systèmes de renseignements permettant de dégager et d'analyser les tendances en matière d'absentéisme, ainsi que des ressources dédiées à l'élaboration et à la mise en place d'une stratégie cohésive et cohérente. Ces éléments, combinés aux

programmes de bien-être des employées et employés et aux initiatives en matière de retour au travail, sont à la base d'un programme complet de gestion de l'assiduité d'une organisation. À l'heure actuelle, les composantes d'un tel programme n'ont pas encore été décrites de manière concise dans une procédure ou un programme du conseil scolaire. Le conseil scolaire est invité à continuer de travailler avec un tiers pour corriger les incohérences de son programme de gestion de l'assiduité dans l'ensemble des services et au sein des services.

La direction devrait continuer à parfaire les plans de son programme de gestion de l'assiduité en y intégrant des documents officiels sur les processus et procédures en place. La direction et les groupes d'employés bénéficieraient ainsi d'une approche uniforme et structurée pour améliorer l'assiduité. Un programme plus officiel permettrait également au service des RH de rendre compte périodiquement à la haute direction et aux conseillères et conseillers scolaires de l'efficacité du processus de gestion de l'assiduité.

Le conseil scolaire veille à ce que les régimes d'avantages sociaux soient bien gérés et à ce qu'un tiers effectue chaque année une vérification des indemnités. Tous les changements apportés à ces régimes font partie de cette même vérification. La direction n'a pas encore procédé à une vérification complète des régimes d'avantages sociaux par un tiers. La vérification complète est une mesure qui garantit le caractère juste et valable des indemnités versées et qui peut signaler des façons de réaliser des économies.

Le service des RH ne mène pas de sondage officiel pour recueillir les commentaires des membres de son personnel sur leur niveau de satisfaction quant aux services offerts. Il a mené un certain nombre d'entrevues pour vérifier le niveau de satisfaction à cet égard, mais n'a pas intégré cette pratique à ses politiques officielles. Le service devrait envisager de mener des entrevues de fin d'emploi pour tous les groupes d'employés.

Recommandations :

- Le service des RH devrait mettre à jour annuellement son plan de service et l'élargir pour y inclure des objectifs mesurables, des responsabilités définies et des échéances cibles. De plus, le plan annuel du service devrait correspondre au plan opérationnel du conseil scolaire et à son orientation stratégique globale. Ces mesures permettraient aussi à tous les services de faire le suivi et de faire état des progrès réalisés tout au long de l'année relativement aux priorités établies.
- Le conseil scolaire devrait adopter des processus et systèmes appropriés pour surveiller régulièrement l'assiduité du personnel.

- La direction devrait continuer d'élaborer un programme exhaustif de gestion de l'assiduité, y compris des politiques et des procédures visant des catégories précises d'absentéisme. Cette façon de faire lui permettrait de miser sur une approche uniforme et structurée pour améliorer l'assiduité au sein de tous les groupes d'employés.
- La direction devrait régulièrement rendre compte à la haute direction de l'efficacité de son programme d'encouragement à l'assiduité. La directrice de l'éducation devrait régulièrement relayer ces renseignements aux conseillères et conseillers scolaires.
- La direction devrait mener une vérification indépendante pour s'assurer que la compagnie d'assurance du conseil scolaire se conforme aux conditions des régimes d'avantages sociaux. Cette mesure garantirait le caractère juste et valable des remboursements de réclamations.
- 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.

Gestion financière

Ce service parvient à nombre de résultats positifs grâce à l'application des principales pratiques suivantes :

- Le processus d'élaboration du budget annuel est bien établi, transparent et clairement communiqué, incorpore les observations de tous les principaux intervenants et vient appuyer les plans stratégiques et opérationnels du conseil scolaire.
- La direction relève et consigne tous les risques importants pendant le processus de planification budgétaire et élabore 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 aux intervenants.
- Le Conseil a formé un comité de vérification comprenant des membres externes.
- Il existe un processus de gestion de l'encaisse qui maximise le revenu en intérêts.

- Les politiques et modalités concernant l'utilisation des cartes de crédit pour petits achats et des cartes de crédit institutionnelles sont consignées et communiquées aux utilisateurs au moyen de séances de formation et d'une surveillance régulières.

Les services opérationnels ont élaboré de leur côté un document décrivant le plan stratégique et opérationnel pour l'année scolaire 2010-2011. Une fois que le plan stratégique global du conseil scolaire sera élaboré, la direction devrait envisager d'élaborer un plan annuel de service plus précis dans lequel figureraient des objectifs mesurables, des renseignements relatifs aux responsables désignés et les échéances cibles. De même, le plan des services opérationnels devrait être conforme au plan opérationnel annuel du conseil.

Le conseil scolaire participe activement à l'initiative de vérification régionale du ministère. Au moment de l'examen opérationnel, le conseil scolaire déclarait ne pas disposer d'une fonction officielle de vérification interne. Le conseil scolaire devrait approfondir sa connaissance du nouveau règlement sur les comités de vérification ainsi que de l'initiative de vérification interne du ministère, laquelle recommande la formation d'équipes régionales de vérification interne, de même que l'adoption d'une procédure d'évaluation du risque ciblant les zones prioritaires qui devraient être soumises à une vérification interne. Les plans de vérification annuels devraient être consignés en langage clair, et la direction devrait faire un suivi des recommandations présentées dans les rapports de vérification et prendre des mesures à cet égard.

Recommandations :

- Le service devrait envisager d'élaborer un plan de service annuel qui correspond au plan opérationnel et au plan stratégique global. Il serait ainsi en mesure de faire le suivi et de faire état, tout au long de l'année, des progrès réalisés relativement aux priorités et aux objectifs établis.
- La direction devrait continuer de travailler de concert avec l'équipe régionale de vérification sur l'élaboration d'une évaluation des risques permettant de cibler les secteurs prioritaires qui devraient faire l'objet d'une vérification interne.
- La direction devrait collaborer avec l'équipe régionale de vérification pour veiller à ce que les plans annuels de vérification soient bien établis. La direction devrait faire un suivi des recommandations formulées dans les rapports de vérification et prendre des mesures à ce propos. Si la direction préfère ne pas mettre en pratique une de ces recommandations et assumer les risques liés à une conclusion d'un tel rapport, il faudrait consigner la justification et la faire accepter par le comité de vérification.

Exploitation des écoles et gestion des installations

Le service des installations a adopté plusieurs des principales pratiques dans l'exécution de ses activités de conciergerie et d'entretien, notamment :

- Le conseil scolaire a adopté des normes de nettoyage pour les écoles et a élaboré un ensemble normalisé de processus et d'outils pour surveiller, gérer et présenter les résultats.
- Un système d'ordre de travail automatisé permet de consigner, de surveiller et d'évaluer les coûts des projets ainsi que de veiller à l'utilisation à bon escient des ressources.
- La direction présente officiellement un rapport annuel sur les économies d'énergie réalisées par rapport au plan.
- Le conseil scolaire dispose d'un programme d'immobilisations annuel et pluriannuel approuvé.
- 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, ainsi que les coûts futurs d'entretien et d'exploitation.
- Un gestionnaire de projets est nommé pour superviser tous les aspects du projet, notamment le suivi du budget et de l'échéancier, et s'assurer que des processus de gestion sont en place pour traiter des questions se rapportant aux ordres de modification et à d'autres processus nécessitant une approbation à l'interne.

Le service établit ses objectifs généraux chaque année, mais ne produit pas de document central indiquant des objectifs mesurables, des échéances précises et des responsabilités définies pour chacune de ses priorités. Une fois que le plan stratégique global du Conseil sera établi, la direction du service devrait élaborer un plan annuel de service.

Le conseil scolaire a réalisé d'importants progrès dans l'implantation de systèmes de nettoyage écologique et de l'utilisation de produits écologiques. Il ne dispose cependant pas de programme officiel d'écopropreté conforme aux éléments du *Guide du Programme d'écopropreté* du ministère. La direction devrait poursuivre ses pratiques courantes d'écopropreté et utiliser le *Guide du Programme d'écopropreté* du ministère pour appuyer ses efforts en écopropreté.

Le conseil scolaire a incorporé des composantes énergétiques à son plan de gestion des installations, mais il n'a pas formellement élaboré de plan de gestion de l'énergie.

La direction veille à ce que les pratiques d'approvisionnement soient conformes aux règlements de la Ville de Toronto en matière d'énergie verte, mais elle doit encore instaurer des exigences formelles en matière d'énergie verte au sein de ses pratiques d'approvisionnement. Le conseil scolaire doit rendre officiel son plan de gestion de l'énergie et adapter ses politiques d'approvisionnement en conséquence.

Le Conseil n'a toujours pas adopté de politique environnementale globale qui traite de l'éducation en matière d'environnement et des pratiques de gestion responsable. Si beaucoup d'efforts sont consacrés à la conservation d'énergie, le conseil scolaire devrait néanmoins consolider ses efforts et les présenter dans un rapport officiel, ce que le conseil scolaire reconnaît. Il prévoit continuer d'étudier diverses possibilités en matière de politiques et de procédés environnementaux.

Le conseil scolaire a mis en place plusieurs pratiques pour s'assurer que les exigences relatives à la santé et à la sécurité au travail sont respectées. Il ne s'est toutefois pas encore doté de plan général à cet égard. Le conseil scolaire devrait dépasser ses pratiques actuelles pour élaborer, mettre en œuvre et surveiller un plan de santé et de sécurité au travail qui tient compte de ses politiques et de ses procédures administratives en santé, sécurité et mieux-être. Cette mesure garantirait aussi son respect des exigences de la loi dans ce domaine.

Le conseil scolaire appuie les stratégies en matière de santé, notamment au moyen d'une approche globale de sensibilisation des élèves et du personnel sur les questions de santé physique, mentale et spirituelle. Cependant, il n'existe pas de stratégie clairement énoncée en matière de santé qui s'applique uniformément dans l'ensemble du système. Le conseil scolaire devrait travailler à l'élaboration d'une stratégie globale en matière de santé qui tient compte de ses politiques et de ses procédures visant à promouvoir la santé et le mieux-être chez les élèves et tous les groupes d'employés.

Recommandations :

- Le service des installations devrait envisager d'élaborer un plan de service annuel qui correspond au plan opérationnel annuel du conseil scolaire et à son orientation stratégique globale. Cela permettra aussi à tous les services de faire le suivi et de faire état des progrès tout au long de l'année réalisés relativement aux priorités et aux objectifs établis.
- Le conseil scolaire devrait se fonder sur le Guide du Programme d'écopropriété du ministère pour mettre en œuvre un programme d'écopropriété officiel dans le cadre de sa politique en matière d'éducation environnementale globale.
- En se fondant sur les données en matière de consommation d'énergie, le conseil scolaire devrait élaborer un plan pluriannuel de gestion de l'énergie comprenant des mesures quantifiables et les outils de surveillance et de gestion du plan.

Conformément à la *Loi de 2009 sur l'énergie verte*, le plan de gestion de l'énergie devrait comprendre l'élaboration de politiques, de lignes directrices, d'objectifs (cibles de conservation) et de priorités pour la gestion de l'énergie et la conservation des ressources. Le plan devrait inclure l'établissement de possibilités à court et à long terme comportant des jalons, des rôles, des responsabilités et des budgets, ainsi qu'un processus garantissant l'appui de la communauté.

- Le conseil scolaire devrait élargir sa politique d'approvisionnement de façon à concourir aux objectifs de gestion de l'énergie.
- Le conseil scolaire devrait élaborer une politique environnementale globale pour assurer l'éducation en matière d'environnement et des pratiques de gestion responsable.
- Le conseil scolaire devrait élaborer un plan de santé et de sécurité au travail qui lui permet de respecter les exigences de la loi dans ce domaine, tant pour les élèves que pour l'ensemble des groupes d'employés.
- Le conseil scolaire devrait considérer la possibilité de mettre en place un plan ou une stratégie qui témoignerait de ses politiques et procédures actuelles ayant trait à la santé des élèves et des groupes d'employés et qui viserait à promouvoir la santé et le bien-être au sein du conseil scolaire. La direction devrait aussi envisager de coordonner de façon centralisée l'élaboration, la mise en place et la surveillance de ce plan.

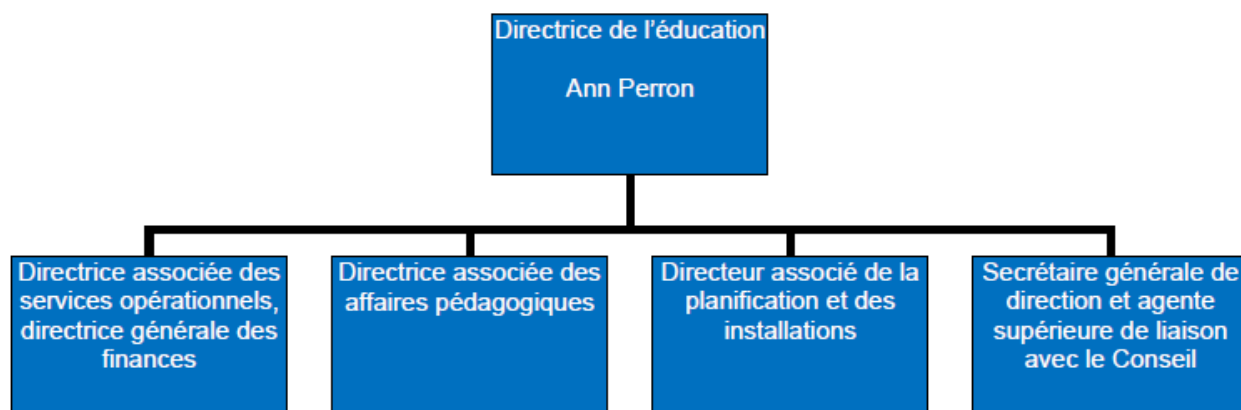
1. Contexte et aperçu

1.1 Profil et structure du conseil scolaire

Le Toronto Catholic District School Board est animé par l'atteinte d'un objectif commun à toutes ses écoles : la réussite de chaque élève. Les parents, les enseignantes et enseignants, le personnel de soutien, l'administration et les conseillères et conseillers scolaires ont un but en commun, celui de soutenir les élèves, de les stimuler et de les encourager à réaliser leur plein potentiel. Offrant une éducation publique à 85 917 élèves, le conseil scolaire propose une vaste gamme de programmes dans ses 209 écoles.

Depuis 2002-2003, l'effectif du conseil scolaire a diminué d'environ 6 030 élèves, ou de 6,56 %, et cette tendance à la baisse se maintient.

L'équipe d'administration principale du conseil scolaire est constituée de la directrice de l'éducation et de cadres supérieurs, comme l'illustre l'organigramme ci-dessous :



1.2 Principales priorités du conseil scolaire

Le Toronto Catholic District School Board s'est doté d'énoncés de mission et de vision, comme suit :

Notre mission :

Dans une communauté scolaire fondée sur la foi et la tradition catholiques, notre mission consiste à éduquer nos élèves pour qu'ils réalisent leur plus haut potentiel :

- en faisant preuve de leadership dans le partage des responsabilités de l'éducation des élèves entre les écoles, les élèves, les familles, les paroisses et la collectivité;

- en offrant un milieu d'apprentissage sécuritaire et invitant qui soit un exemple de communauté chrétienne;
- en appliquant les valeurs de l'Évangile ainsi que les doctrines, les enseignements et les croyances catholiques
- en orientant l'apprentissage des élèves;
- en fournissant aux élèves des méthodes d'apprentissage;
- en offrant un enseignement religieux, scolaire et technique;
- en intégrant la foi catholique et chrétienne au sein même de l'expérience d'apprentissage globale;
- en offrant aux élèves une rétroaction sur leur compétence et leur rendement.

Notre vision des élèves

Dans notre vision, nos élèves :

- sont formés dans la foi catholique;
- appliquent les valeurs chrétiennes lorsque la vie leur présente des occasions, des défis ou des choix;
- visent d'excellents résultats scolaires;
- ont des connaissances et des habiletés pertinentes;
- ont développé une bonne estime de soi;
- s'efforcent de donner le meilleur d'eux-mêmes;
- démontrent un mieux-être personnel et familial et entretiennent celui-ci;
- ont développé une perspective globale et un sens de responsabilité communautaire.

La vision du Toronto Catholic DSB

Dans la vision du Toronto Catholic DSB, un système d'éducation doit permettre aux élèves de développer les qualités dont ils auront besoin, et c'est pourquoi ce système :

- est centré sur le Christ;

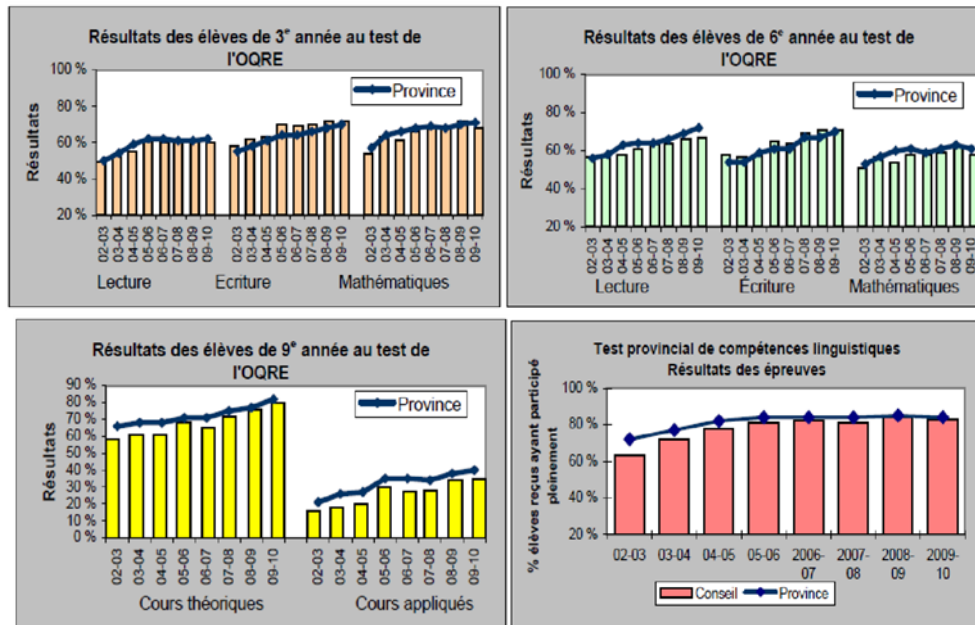
- est axé sur les élèves;
- obéit à une motivation claire;
- est sans conteste fondé sur des valeurs catholiques;
- soutient un type de leadership habilitant;
- souscrit aux prises de décision communes;
- est novateur;
- fait de l'ensemble des intervenantes et intervenants des modèles positifs qui possèdent toutes ces qualités.

1.3 Rendement des élèves

Selon les tests de l'Office de la qualité et de la responsabilité en éducation (OQRE), les résultats des élèves de 3^e année se situent dans la moyenne provinciale ou y sont inférieurs en lecture et en mathématiques, mais se sont maintenus au-dessus de celle-ci en écriture. Les résultats aux tests de l'OQRE des élèves de 6^e année se situent dans la moyenne provinciale ou y sont inférieurs en lecture et en mathématiques, mais se sont maintenus au-dessus de celle-ci en écriture.

Pour ce qui est des résultats aux tests de l'OQRE en 9^e année, tant les résultats scolaires que les résultats des cours appliqués se maintiennent généralement sous la moyenne provinciale. Au Test provincial de compétences linguistiques (TPCL), le conseil scolaire se classe sous la moyenne provinciale depuis 2008-2009, année où les résultats au conseil se situaient dans la moyenne provinciale.

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



1.4 Sommaire financier

Le déficit accumulé, calculé à des fins de conformité (données sur lesquelles se fonde le ministère pour évaluer la situation financière d'un conseil scolaire), a été éliminé en 2009-2010. Le conseil scolaire a depuis accumulé un excédent, le résultat de plusieurs années scolaires successives à connaître un bilan positif.

Les états financiers de 2009-2010 comprenaient une subvention non renouvelable d'aide au remboursement des dettes d'immobilisations de 262 903 112 \$, qui fait partie des Subventions pour les besoins des élèves (SBE), en vue de reconnaître la dette d'immobilisations au 31 août 2010 selon les programmes d'immobilisations en vigueur. Le conseil scolaire dispose maintenant d'un plan visant à financer ses engagements en matière d'immobilisations, surtout à partir du produit de disposition. De plus, le conseil scolaire utilise des processus approuvés par le ministère pour traiter ses nouveaux engagements en matière d'immobilisations et assure le suivi du produit de disposition pour soutenir les nouveaux projets d'immobilisations.

Le tableau ci-dessous présente un aperçu de la situation financière du conseil scolaire :

Données financières - résumé

Revenus	États financiers 2008-2009	États financiers 2009-2010	Prévisions révisées 2010- 2011
Subventions générales	467 382 114 \$	765 548 115 \$	515 141 952 \$
Subventions provinciales - Autres	12 829 841 \$	18 592 092 \$	24 429 763 \$
Impôt local	411 088 345 \$	412 901 941 \$	407 949 288 \$
Revenus du conseil scolaire	22 452 937 \$	24 805 136 \$	22 205 136 \$
Subventions fédérales et droits de scolarité		5 714 054 \$	5 919 508 \$
Revenus de placement	850 561 \$	221 359 \$	230 043 \$
Autres droits et recettes provenant des conseils scolaires		92 324 \$	93 903 \$
Droits et recettes provenant des autres sources	19 771 710 \$	27 945 333 \$	11 894 662 \$
Amortissement des apports en capital reportés			32 694 474 \$
Total des revenus	934 375 508 \$	1255 820 354 \$	1020 558 729 \$

Sommaire de l'information financière

Dépenses	États financiers 2008-2009	États financiers 2009-2010	Prévisions révisées 2010- 2011
Instruction	721 586 656 \$	743 711 056 \$	788 808 572 \$
Administration	23 848 601 \$	23 946 151 \$	23 714 480 \$
Transport	23 336 384 \$	23 669 875 \$	25 333 049 \$
Fonctionnement et entretien - écoles			84 668 101 \$
Installations pour les élèves	137 873 061 \$	139 468 442 \$	42 906 772 \$
Fonds générés par les écoles	22 943 095 \$	24 411 875 \$	22 205 136 \$
Autres	8 578 543 \$	21 800 429 \$	36 816 184 \$
Total des dépenses	948 166 340 \$	977 007 828 \$	1024 452 294 \$

L'excédent / (déficit) accumulé

L'excédent / (déficit) accumulé	États financiers 2008-2009	États financiers 2009-2010	Prévisions révisées 2010- 2011
Surplus annuel / (déficit)	-13 790 832 \$	278 812 526 \$	-3 893 565 \$
Surplus / (déficit) accumulé au début de l'année	447 665 215 \$	433 874 383 \$	724 486 021 \$
Modification de convention comptable - ACR			-876 034 283 \$
Surplus / (déficit) accumulé à la fin de l'année	433 874 383 \$	712 686 909 \$	-155 441 827 \$

L'Excédent / (déficit) accumulé des conseils scolaires et revenus reportés

Détails de l'excédent / (déficit) accumulé	États financiers 2008-2009	États financiers 2009-2010	Prévisions révisées 2010- 2011
Réserves aux fins de conformité	-9 207 309 \$	2 043 407 \$	2 131 403 \$
Réserves aux fins de conformité - Affectation interne	20 202 935 \$	12 124 571 \$	12 124 571 \$
Réserves non disponibles aux fins de conformité - Affectation externe	422 878 757 \$	698 518 931 \$	-169 697 801 \$
Total	433 874 383 \$	712 686 909 \$	-155 441 827 \$

Revenus reportés de fonctionnement

Revenus reportés de fonctionnement	États financiers 2008-2009	États financiers 2009-2010	Prévisions révisées 2010- 2011
Subventions générales		708 879 \$	
Autres subventions du ministère de l'Éducation	7 960 489 \$	4 856 847 \$	
Autres subventions provinciales	339 607 \$	792 389 \$	
Tiers	2 766 375 \$	3 496 377 \$	
Total	11 066 471 \$	9 854 492 \$	

Revenus reportés d'immobilisations

Revenus reportés d'immobilisations	États financiers 2008-2009	États financiers 2009-2010	Prévisions révisées 2010-2011
Subventions générales			
Autres subventions du ministère de l'Éducation	1 419 382 \$	4 296 712 \$	260 660 \$
Autres subventions provinciales	No data	No data	No data
Tiers	9 610 888 \$	27 423 936 \$	45 728 936 \$
Total	11 030 270 \$	31 720 648 \$	45 989 596 \$
Total Revenus reportés	22 096 741 \$	41 575 140 \$	45 989 596 \$

1.5 Principales statistiques du conseil scolaire

Le tableau ci-dessous présente les principales statistiques du conseil scolaire. Ces données montrent, entre autres choses, que le conseil scolaire subit une baisse d'effectifs depuis 2002-2003.

Effectif de l'école de jour

Effectif de l'école de jour	Chiffres reels 2002-2003	Prévisions révisées 2010-2011
EQM de l'école de jour – élémentaire	62 242	55 558
EQM de l'école de jour – secondaire	29 705	30 359
Effectif total de l'école de jour	91 947	85 917

Effectif des classes à l'élémentaire

Effectif des classes à l'élémentaire	2003-2004	2010-11
Pourc. des classes de moins de 20 élèves	42%	90%
Pourc. des classes de moins de 23 élèves	74%	100%
Effectif moyen des classes – moyen/intermédiaire	27,01	24,87
Pourc. de classes de 3e et 4e année combinées de 23 élèves et moins	17%	100%
Pourc. de classes à années multiples	24%	32%

Personnel

Personnel	2003-2004	2010-11
Enseignantes et enseignants	5 474	5 761
Aides-enseignantes et aides-enseignants	697	1 051
Autres personnes-ressources pour les élèves	745	1 202
Personnel administratif de l'école	316	309
Personnel de bureau de l'école	344	370
Personnel affecté au fonctionnement de l'école	709	741
Autre personnel hors classe	214	207
Total du personnel	8 499	9 641
Rapport élèves-enseignant	1:17	1:15
Employés EPT par tranche de 1 000 élèves (EQM)¹	92,4	112,2
Pourc. des dépenses nettes de fonctionnement consacrées au total des salaires et avantages sociaux	69,5%	81,8%

Éducation de l'enfance en difficulté

Éducation de l'enfance en difficulté	2003-2004	2010-11
Dépenses supplémentaires pour l'éducation de l'enfance en difficulté	75 448 504 \$	126 569 822 \$
Subvention pour l'éducation de l'enfance en difficulté	78 808 149 \$	110 437 159 \$
Dépenses supérieures à la subvention (réserve)	-3 359 645 \$	16 132 663 \$

Utilisation des écoles

Utilisation des écoles	2003-2004	2010-11
Nombre d'écoles	209	209
Effectif total (EQM)	91 947	85 917
Capacité totale (places)	91,342	88 989
% de la capacité excédentaire (capacité insuffisante)	100,7%	96,5%
Superficie du conseil scolaire (km²)	631	634

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

Utilisation des écoles	2003-2004	2010-11
Nombre de conseillères et de conseillers scolaires	12	12

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 direction de l'éducation, l'administration principale et les différents intervenants du secteur communautaire à appuyer les stratégies favorisant le rendement des élèves ainsi que le fonctionnement efficace du conseil scolaire.

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;
- évaluer l'élaboration des plans annuels et pluriannuels (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 scolaire 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 la présidence, la direction et les cadres supérieurs du conseil.

Le tableau suivant résume les principales pratiques en matière de gestion et d'administration du conseil scolaire et indique celles qui ont été adoptées intégralement, d'après les données obtenues. En l'absence de données, ou lorsque la pratique n'avait pas été adoptée intégralement au moment de l'examen, nous avons signalé qu'il y avait place à l'amélioration par un « Non ».

Établissement d'un modèle de gestion efficace

Principales pratiques liées à la gestion et à l'administration du conseil scolaire	Pratique adoptée?
Le modèle de gestion du conseil scolaire définit clairement la division des tâches et des responsabilités entre les conseillères et conseillers scolaires et la direction de l'éducation pour le maintien de relations de travail efficaces. Le modèle de gestion reflète les rôles et les responsabilités prévus dans la <i>Loi sur le rendement des élèves et la gouvernance des conseils scolaires</i> (projet de loi 177).	Oui

Élaboration de l'orientation stratégique et du plan opérationnel annuel du Conseil

Principales pratiques liées à la gestion et à l'administration du conseil scolaire	Pratique adoptée?
Les conseillères et conseillers scolaires, à l'aide d'un processus consultatif, élaborent et communiquent un plan stratégique pluriannuel qui comprend à la fois les priorités d'apprentissage et de fonctionnement et qui constitue un cadre à suivre pour la planification annuelle.	Non
La direction de l'éducation élabore un plan opérationnel 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 spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et définis dans le temps. Le personnel se voit attribuer des objectifs pour lesquels il a l'obligation de rendre compte.	Non
La direction de l'éducation communique périodiquement ou tous les ans aux conseillères et conseillers scolaires l'état et les résultats du plan stratégique et du plan opérationnel annuel.	Non

Processus de prise de décision

Principales pratiques liées à la gestion et à l'administration du conseil scolaire	Pratique adoptée?
Les conseillères et conseillers scolaires et la direction de l'éducation disposent des processus voulus pour prendre des décisions éclairées.	Non
Les conseillères et conseillers scolaires et la direction de l'éducation disposent des processus qui conviennent pour élaborer et tenir à jour les politiques et les procédures administratives assurant l'efficacité et l'efficacité des opérations du conseil.	Non

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

Principales pratiques liées à la gestion et à l'administration du conseil scolaire	Pratique adoptée?
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
Un organigramme des services (accompagné des coordonnées du personnel clé) est publié sur le site Web du conseil scolaire.	Oui

Relève et développement de talent

Principales pratiques liées à la gestion et à l'administration du conseil scolaire	Pratique adoptée?
Dans le cadre de la Stratégie ontarienne en matière de leadership du ministère, la direction de l'éducation, avec l'appui des RH, a établi un plan officiel de relève et de développement du talent pour améliorer et maintenir les compétences en leadership.	Non

Participation des intervenants

Principales pratiques liées à la gestion et à l'administration du conseil scolaire	Pratique adoptée?
Les conseillères et conseillers scolaires et la direction de l'éducation font activement et régulièrement participer les différents 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

La structure de gestion du Toronto Catholic District School Board consiste en douze conseillères et conseillers scolaires élus et une élève conseillère ou un élève conseiller. En juin 2008, le gouvernement de l'Ontario a nommé des superviseurs pour assurer la gestion financière et l'administration du Toronto Catholic DSB. Les deux membres de l'équipe de supervision, Norbert Hartmann et Norm Forma, avaient le mandat suivant :

- Mettre en œuvre les recommandations du rapport intitulé « Accroître la confiance du public » qui s'appliquent au conseil scolaire;

- Élaborer un budget équilibré et le mettre en œuvre de façon responsable afin de rétablir la situation financière du conseil scolaire tout en protégeant l'intérêt supérieur des élèves;
- Concevoir des initiatives de communication pour informer les parents, les conseillères et conseillers scolaires, les élèves conseillers et la population des mesures que prendront l'équipe de supervision.

En août 2009, le gouvernement de l'Ontario a nommé M. Richard Alway au poste de superviseur du Toronto Catholic District School Board pour pousser plus loin les réalisations de l'équipe de supervision et mettre l'accent sur l'établissement d'un nouveau modèle de gestion au conseil scolaire.

Les superviseurs ont élaboré et mis en œuvre un plan de budget équilibré pour rétablir la situation financière du conseil scolaire tout en protégeant l'intérêt supérieur des élèves. En janvier 2011, le gouvernement de l'Ontario a annoncé que la supervision du Toronto Catholic DSB prenait fin, ce qui signifie que les conseillères et conseillers scolaires élus en octobre 2010 ont regagné leurs pleins pouvoirs au Conseil. Voici quelques-unes des réalisations du conseil scolaire qui lui ont permis de satisfaire aux critères du ministère :

- un processus budgétaire révisé qui comprend une stratégie d'engagement du public;
- une nouvelle politique sur les dépenses des conseillères et conseillers scolaires et le paiement des frais à payer;
- des conventions collectives de quatre ans signées avec tous les groupes d'employés;
- la mise sur pied de comités consultatifs de liaison avec la communauté et le personnel et celle du comité catholique de participation des parents;
- la participation du service des finances du conseil scolaire dans le processus de dotation et d'affectation du personnel enseignant;
- l'apport d'améliorations à l'analyse et à la divulgation des écarts financiers;
- le travail effectué pour que les politiques du conseil soient conformes à la *Loi de 2009 sur le rendement des élèves et la gouvernance des conseils scolaires*, le projet de loi 177, notamment un règlement sur le code de conduite des conseillères et conseillers scolaires et des améliorations aux procédures régissant les réunions du Conseil.

Le règlement n° 175 du Conseil portant sur la conduite générale des affaires du conseil sert de guide pour les conseillères et conseillers scolaires et décrit ce qui suit :

- les fonctions des conseillères et conseillers scolaires et des agentes et agents du conseil scolaire, y compris un code de conduite;
- les directives sur la rencontre inaugurale;
- les besoins visant la tenue des réunions ordinaires, notamment certains détails comme l'attribution des sièges, la durée maximale des réunions et une foule d'autres détails;
- les lignes directrices à l'intention des comités, dont toutes les exigences qui se rapportent à ceux-ci, dont la présentation de rapports à l'issue des réunions;
- les lignes directrices en matière de finances;
- les règles applicables au déroulement des réunions;
- les responsabilités de la présidence lors des réunions;
- les lignes directrices en matière d'ordre du jour, y compris sa publication;
- les lignes directrices en matière de motions;
- le protocole régissant les débats;
- les lignes directrices sur le vote;
- des précisions sur la signature des documents;
- les lignes directrices sur les opérations bancaires;
- la modification des règlements;
- des précisions sur l'abrogation de règlements.

Les règlements et le modèle de gestion actuels du conseil scolaire visent à clairement séparer les fonctions s'occupant des politiques de celles s'occupant des opérations. La *Loi sur le rendement des élèves et la gouvernance des conseils scolaires* (projet de loi 177) exige que cette séparation soit bien comprise de tous et que, dans la pratique, la direction de l'éducation s'occupe des opérations et que le Conseil établisse les politiques et les orientations stratégiques.

Le modèle de gestion du conseil scolaire, tel que décrit par les règlements, définit clairement la répartition des tâches entre les conseillères et les conseillers scolaires et la directrice de l'éducation, conformément à la *Loi*. De plus, le travail de l'équipe de supervision a permis de présenter aux conseillères et conseillers scolaires des occasions d'améliorer l'efficacité de leurs relations de travail. Le nouveau Conseil a participé aux séances de formation du ministère sur le projet de loi 177, reçu une formation de base en la matière et passé en revue tous les domaines fonctionnels d'un conseil scolaire. Il sera important que le Conseil et la direction de l'éducation assurent le respect et l'application du modèle de gestion qui vient d'être mise en place, et qu'ils communiquent au personnel du conseil les changements apportés aux politiques et aux procédés. L'administration principale collabore de près avec le Conseil pour reconstruire et renforcer les relations de travail qu'ils entretiennent.

Le Conseil collabore directement avec l'équipe d'administration principale par l'entremise de ses divers comités. Outre le comité plénier, le conseil scolaire en compte plusieurs autres :

Comités statutaires

- Comité de vérification
- Comité consultatif pour l'enfance en difficulté
- Comité catholique de participation des parents
- Comité de l'apprentissage parallèle dirigé pour élèves dispensés de fréquentation scolaire
- Comité sur les suspensions et les renvois

Comités permanents

- Comité sur le cadre de gestion
- Comité sur l'excellence du rendement des élèves et leur bien-être

Comité spécial

- Planification de la relève de la direction de l'éducation

Le conseil scolaire donne une orientation claire pour ce qui a trait à la fonction, à la structure et à la composition de ses comités permanents et de ses comités spéciaux. Le nouveau Conseil examine la structure actuelle des comités. Le Conseil se prépare à mettre sur pied un comité des politiques et de la gestion.

Élaboration de l'orientation stratégique et du plan opérationnel annuel du Conseil

Le conseil scolaire ne dispose pas officiellement d'un plan stratégique pluriannuel. Suivant la recommandation du rapport du superviseur, la direction a publié une demande de propositions pour qu'une ressource externe assiste les conseillères et conseillers scolaires ainsi que les cadres supérieurs dans l'élaboration d'un plan stratégique pluriannuel. La direction indique que le plan stratégique du conseil scolaire contiendra un nouvel énoncé de mission et de vision.

Au cours de cette période de supervision (et en l'absence d'un plan stratégique), le Toronto Catholic DSB a entrepris un processus de renouvellement stratégique pour revoir ses programmes scolaires ainsi que ses pratiques de gestion et ses procédés généraux. Un comité directeur de renouvellement stratégique, que préside la directrice de l'éducation, a été mis sur pied. Sélectionné parmi les surintendances de l'éducation, un champion a été nommé à l'interne pour mener et coordonner le processus de renouvellement stratégique. Une stratégie de communications et de mobilisation vient se greffer à ce processus pour que toutes les intervenantes et tous les intervenants communautaires et partenaires du Toronto Catholic DSB soient invités à participer au processus. Le conseil scolaire a présenté des rapports au ministère au chapitre des améliorations stratégiques. Parmi ces rapports, citons *The Road Ahead, Strategic Renewal 2009-2010* [La route à emprunter : Renouvellement de la stratégie, 2009-2010], déposé en juillet 2010, qui relate les progrès et les processus mis sur pied au cours des deux premières années de supervision et qui fait état d'un plan de mise en œuvre.

Le conseil scolaire poursuit plusieurs initiatives qui pourraient bien faire partie du processus actuel de planification stratégique, parmi lesquels on retrouve le plan d'amélioration du conseil scolaire ainsi que d'autres initiatives stratégiques mises sur pied depuis 2008. Le Conseil scolaire élabore en ce moment un plan provisoire qu'il a l'intention de soumettre au ministère en juin, qui devrait l'approuver en août. La direction est invitée à continuer l'élaboration de son plan stratégique pluriannuel et à s'assurer qu'il comporte des objectifs scolaires et non scolaires de façon à orienter clairement l'ensemble du personnel par rapport aux objectifs à long terme.

Une fois que ce plan sera établi, le conseil scolaire devra élaborer un plan opérationnel annuel officiel harmonisé avec le plan stratégique pluriannuel du Conseil. D'ici là, le plan d'amélioration du conseil scolaire, les plans individuels de rendement des élèves et les documents relatifs à la planification des diverses familles d'écoles serviront de base à l'élaboration d'un plan opérationnel.

Le plan opérationnel devrait traiter de toutes les opérations, ce qui inclut les ressources humaines, la gestion financière et la gestion des installations. Les services seront ainsi en mesure de faire le suivi et de faire état, tout au long de l'année, des progrès réalisés

relativement aux priorités et aux objectifs établis. Le plan opérationnel annuel de tout le conseil scolaire devrait également aider les services à élaborer des plans annuels qui pourront être révisés régulièrement sans qu'il soit nécessaire de modifier le plan stratégique global. Une fois ces plans élaborés, l'administration principale devrait communiquer chaque année aux conseillères et conseillers scolaires l'état et les résultats de ses plans.

Processus de prise de décision

L'ordre du jour est actuellement préparé par des membres du conseil de la direction et la présidente du Conseil, qui se fondent sur les points abordés lors de la réunion précédente pour rédiger une ébauche. Une fois l'ébauche approuvée par le conseil de la direction, elle est présentée à la présidente par la directrice de l'éducation. C'est par ce processus que la présidente présente l'opinion des autres conseillères et conseillers scolaires. L'ordre du jour devenu définitif est distribué aux membres du Conseil une semaine avant la réunion du Conseil.

Bien que les règlements du Conseil précisent que la présidence doit rédiger l'ordre du jour en consultation avec la direction de l'éducation, plusieurs étapes importantes décrites ci-dessus ne font pas partie du règlement ni des procédures de fonctionnement, notamment l'examen et l'approbation des points à l'ordre du jour par le conseil de la direction et les conseils de l'éducation et l'examen et l'approbation des points apportés à l'ordre du jour par les conseillères et conseillers scolaires par la présidente. Étant donné que l'établissement de l'ordre du jour suit un processus normalisé pour chacune des réunions du Conseil, le Conseil est invité soit à mettre son règlement à jour, soit à créer une procédure de fonctionnement qui fasse état des pratiques courantes.

L'établissement et l'approbation de la composition d'un comité directeur sur les politiques et la gestion du conseil scolaire sont pratiquement achevés. Ce comité servira à établir les procédés et les directives portant sur l'élaboration et la révision des politiques.

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

Les fonctions administratives du conseil scolaire sont réparties selon quatre portefeuilles, qui relèvent des postes suivants : la direction associée des services opérationnels, direction générale des finances; la direction associée des affaires pédagogiques; la direction associée de la planification et des installations; la secrétaire générale de direction et agente supérieure de liaison avec le Conseil. Relevant de la directrice de l'éducation, ces postes tiennent des portefeuilles indépendants et distincts. Le conseil scolaire a rendu public sur son site Web un répertoire du personnel l'administration principale et un organigramme à jour.

La direction examine régulièrement les rôles et les structures de l'organisation pour en évaluer l'efficacité et trouver des façons de mieux répondre aux besoins du conseil scolaire. Très récemment, l'effort de restructuration visait à aider le conseil scolaire à atteindre les cibles de supervision établies par le ministère. Parmi les autres changements aux postes de direction, mentionnons la restructuration des postes de surintendance dans le but de mieux soutenir les familles d'écoles. La création de nouveaux postes et la nouvelle répartition des responsabilités doivent recevoir l'aval du conseil de la direction, et être assorties d'un formulaire d'incidence sur le budget. Les descriptions de travail de tous les postes du personnel cadre sont à jour.

Relève et développement du talent

Le conseil scolaire a adopté des composantes d'un plan de relève et de développement du talent pour maintenir et renforcer les capacités en matière de leadership pour une diversité de postes. L'administration principale s'active au renforcement des capacités de leadership chez les cadres moins expérimentés, demandant souvent à certaines personnes de faire partie de comités et d'assumer un rôle stimulant. Les programmes de mentorat sont assurés par l'Ontario Catholic Supervisory Officers' Association (OCSOA).

Chaque année se tiennent des rencontres individuelles entre les surintendances et les directions d'école. Ils remplissent alors le gabarit de planification de la relève. Ces formulaires permettent de clarifier les objectifs de carrière et les attentes de chaque direction d'école pour donner un aperçu général des tendances et des besoins qui se dessinent pour la planification de la relève. Ces renseignements font partie du processus de présélection au conseil scolaire pour les postes de direction d'école et de direction adjointe.

Le conseil scolaire devrait poursuivre ses activités liées à la relève et au développement du talent dans le but d'établir un plan officiel conçu pour tous les groupes d'employés, scolaires et non scolaires. Il faudrait consolider les initiatives actuelles et les améliorations futures en un seul plan de relève et de développement du talent, ce qui permettrait de maintenir et de renforcer les capacités de leadership dans l'ensemble du conseil scolaire.

Participation des intervenants

Les communications du conseil scolaire et la participation des intervenants ont lieu tant à l'administration principale que dans le Conseil même. Le conseil scolaire dispose de ressources spécialisées pour les communications à l'interne. Ces ressources ont surtout servi, dans le passé, en temps de crise. La direction travaille à leur prêter des rôles qui se détournent des communications dans ces circonstances pour se rapprocher des liaisons proactives, par exemple lors de vastes consultations en rapport avec

l'élaboration de nouvelles politiques : réponse aux préoccupations des parents et des intervenants, équité et éducation inclusive, établissement du plan stratégique pluriannuel et établissement du budget. Ces efforts font partie des mesures visant à créer une politique officielle de communications au conseil scolaire (dont l'élaboration est en cours). Le comité des politiques du Conseil mettra la dernière main à cette politique avant sa mise en œuvre.

En plus de la création d'une politique de communications, mentionnons le protocole inscrit dans les règlements du Conseil à propos des communications entre les membres du Conseil. Ce protocole précise que seule la présidente est autorisée à exprimer l'opinion et les décisions du Conseil. Il sera important à l'avenir que le Conseil observe cette politique afin d'assurer la cohérence de ses communications. De plus, le Conseil est invité à afficher rapidement le procès-verbal de ses réunions sur son site Web, une mesure pouvant faire partie de ses plans de liaison avec les intervenants et la communauté.

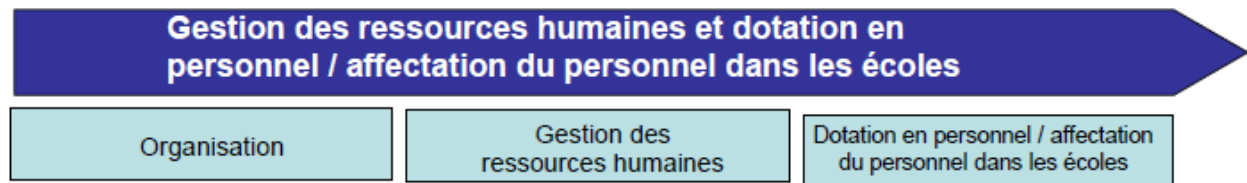
Les membres de l'équipe de l'administration principale et du Conseil participent activement à divers forums ou groupes provinciaux, notamment l'Ontario Association of School Business Officials (OASBO), le Council of Ontario Directors of Education (CODE), l'Ontario Catholic Supervisory Officers Association (OCSOA) et le Catholic Principals' Council of Ontario (CPCO). Le conseil scolaire collabore étroitement avec d'autres organismes et partenaires communautaires de l'externe, notamment l'Ordre des enseignantes et des enseignants de l'Ontario et l'Université York. Le personnel est invité à s'impliquer dans les organismes communautaires, les groupes locaux ou provinciaux pour favoriser l'échange de connaissances et l'apprentissage.

Recommandations :

- Au moyen d'un processus de consultation, le conseil scolaire devrait élaborer et communiquer un plan stratégique pluriannuel qui constitue un cadre à suivre pour la planification annuelle.
- Une fois le plan stratégique global élaboré, le conseil scolaire devrait concevoir un plan opérationnel annuel officiel qui correspond aux objectifs stratégiques pluriannuels du Conseil. Ce plan devrait traiter de tous les aspects de ses opérations non scolaires, y compris les ressources humaines, les finances et la gestion des installations. Cela permettra aussi à tous les services de faire le suivi et de faire état, tout au long de l'année, des progrès réalisés relativement aux priorités et aux objectifs établis.
- La directrice de l'éducation devrait communiquer annuellement aux conseillères et conseillers scolaires l'état et les résultats du plan stratégique et du plan opérationnel annuel, une fois que ces derniers auront été élaborés.

- Les conseillères et conseillers scolaires et la directrice de l'éducation devraient établir et mettre en place les processus nécessaires pour prendre des décisions éclairées.
- Le conseil devrait envisager de mettre en place un cycle officiel de renouvellement de ses politiques pour s'assurer que toutes les politiques des domaines fonctionnels sont périodiquement révisées. Ces mesures pourraient inclure la formation d'un comité d'examen et d'élaboration des politiques.
- La directrice de l'éducation devrait établir un plan de relève officiel en prévision des départs à la retraite et des démissions aux postes clés en gestion et en administration. Ce plan devrait inclure les cadres supérieurs des services scolaires et non scolaires et favoriserait le maintien et le renforcement des capacités en matière de leadership. Les conseillères et conseillers scolaires devraient élaborer un plan de relève en prévision du départ à la retraite ou du remplacement de la personne occupant le poste de direction de l'éducation.

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 et 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 les modèles d'affectation du conseil.

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 ressources humaines 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 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;
- 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 indique celles qui ont été adoptées intégralement, d'après les données obtenues. En l'absence de données, ou lorsque la pratique n'avait pas été adoptée intégralement au moment de l'examen, nous avons signalé qu'il y avait place à l'amélioration par un « Non ».

Élaboration et présentation des buts et priorités annuels

Principales pratiques liées à l'organisation des ressources humaines	Pratique adoptée?
Les buts et priorités du service des ressources humaines sont énoncés dans le plan annuel du service. Ils correspondent au plan opérationnel annuel du conseil scolaire, 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 ressources humaines	Pratique adoptée?
Le service des RH comporte des unités clairement définies dont il précise les rôles et responsabilités respectifs. Il existe un organigramme à jour auquel la population a accès.	Oui
Les cadres supérieurs du service des ressources humaines possèdent les titres professionnels (p. ex., professionnel en ressources humaines agréé) ou l'expérience appropriés, ou les deux.	Oui

Surveillance et communication des politiques

Principales pratiques liées à l'organisation des ressources humaines	Pratique adoptée?
La direction des RH s'est dotée de procédés lui permettant de s'assurer que les membres du personnel et les cadres respectent la politique en matière de ressources humaines.	Oui
La direction des RH veille à ce que le personnel comprenne les politiques et les procédures administratives des RH.	Oui

Élaboration et présentation des buts et priorités annuels

L'élaboration d'un plan stratégique global est un processus continu au conseil scolaire. Ces dernières années, le service des ressources humaines (RH) a travaillé à élaborer un énoncé de mission interne, une vision et un plan de service. Dans les buts et les objectifs du plan de service, nous retrouvons ce qui suit :

« Pour appuyer les priorités du système dans tout le conseil scolaire, le service des ressources humaines est un complément et un partenaire dans les domaines suivants...

L'amélioration du rendement des élèves dans nos communautés d'apprentissage catholiques :

- ajuster les ressources en RH de façon à appuyer de manière adéquate et efficace les buts et objectifs du Conseil;
- fournir chaque jour un bon service dans les écoles et les services pour que les administrateurs soient en mesure d'exercer leurs fonctions et d'assumer leurs responsabilités en ce qui a trait au fonctionnement desdites écoles et desdits services;
- appuyer et encourager le perfectionnement professionnel traitant de questions relatives aux ressources humaines pour continuer à appuyer les communautés d'apprentissage.

Gestion et participation de la communauté :

- assurer la transparence et la reddition de comptes pour tous les processus et toutes les activités en lien avec les ressources humaines;
- présenter à l'ensemble du système des rapports et des données claires qui appuient la prise de décisions des cadres supérieurs;
- appuyer les administrateurs du système en fournissant des conseils éclairés et précis sur toute question à propos des ressources humaines.

L'excellence dans les services opérationnels :

- améliorer continuellement l'efficacité des opérations en RH pour mieux servir les écoles et les services;
- établir des partenariats fructueux avec les autres conseils scolaires et des organismes d'autres secteurs sur les pratiques exemplaires dans le secteur des ressources humaines;

- veiller à ce que les activités relatives aux ressources humaines soient conformes aux lois et pratiques exemplaires en la matière. »

Le service des RH a également élaboré les buts stratégiques suivants pour la période actuelle :

Plan opérationnel des RH – Buts et objectifs généraux du service pour 2010-2011

1. Restructurer le service des RH et le doter en personnel d'après le plan approuvé de restructuration et d'activités connexes, ce qui signifie que les rôles et les responsabilités de chacun seront clairement définis et que le répertoire du service des RH sera plus accessible.
2. Élaborer des politiques et des procédures officielles pour lancer les initiatives stratégiques qui comprennent notamment un programme d'encouragement à l'assiduité à l'échelle du conseil scolaire et le programme de gestion du rendement du Conseil, dont le service se ferait le champion et assurerait l'application.
3. Revoir les fonctions actuelles de recrutement du service des RH et les harmoniser pour réduire le temps nécessaire pour combler un poste vacant afin d'améliorer la prestation de services.
4. Améliorer la collaboration et mettre en place des initiatives de promotion de l'esprit d'équipe et des activités pour hausser le moral des employés, le but étant de propager ces activités aux autres services centraux.

Dans ce plan, le service a aussi ciblé des initiatives et des buts particuliers pour chacun des domaines suivants :

- Services de recrutement
- Services de soutien opérationnel aux RH
- Services pédagogiques
- Rémunération et avantages sociaux
- Relations avec le personnel
- Santé et sécurité

Ces buts et ces plans ont permis et permettent au service de garder le cap. Néanmoins, le service est invité à mettre à jour son plan de service annuellement et à l'élargir avec des objectifs mesurables, des responsabilités définies et des échéances cibles. Un tel

plan associerait aux priorités du service des indicateurs de rendement et des responsabilités propres à chaque unité et à chaque personne, simplifierait la définition des rôles, faciliterait la collaboration entre les membres de l'équipe et donnerait une vue d'ensemble de la feuille de route du service. Il permettrait aussi à ce service de faire le suivi et de faire état des progrès tout au long de l'année réalisés relativement aux priorités et aux objectifs établis. Un tel plan devrait s'harmoniser avec le plan stratégique et le plan opérationnel du conseil scolaire une fois que ces derniers auront été élaborés.

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

Le surintendant de l'éducation aux ressources humaines dirige le service des ressources humaines, qui regroupe plus de 40 membres de personnel et huit superviseuses ou superviseurs et gestionnaires. Six responsables de domaines différents relèvent du surintendant de l'éducation. Les voici :

- Avocate ou avocat et coordonnatrice ou coordonnateur principal des relations avec le personnel, qui s'occupe de la santé et de la sécurité au travail ainsi que des relations avec les employés;
- Coordonnatrice ou coordonnateur principal de la rémunération et des avantages sociaux, qui gère aussi les efforts de retour au travail au conseil scolaire;
- Coordonnatrice ou coordonnateur principal des services de soutien opérationnel aux RH, qui assure la supervision des procédés ou systèmes administratifs, y compris les systèmes SAP;
- Gestionnaire de la résolution des conflits, qui supervise toutes les questions ayant trait aux consultations, au harcèlement ou à la discrimination ainsi qu'à la médiation ou à la résolution des conflits;
- Coordonnateur principal des services pédagogiques aux ressources humaines et cadre supérieur du recrutement, qui gèrent leur groupe respectif.

Ces dernières années, le service des RH s'est départi d'une structure décentralisée pour adopter un modèle centralisé. La direction a axé ses efforts sur le renforcement des capacités des cadres intermédiaires pour soutenir la nouvelle structure du service et pour veiller à ce que celle-ci soit communiquée à l'interne et à l'externe. Les descriptions d'emploi des membres du service des RH sont exactes et à jour. Le service des RH s'occupe de la description d'emploi de tous les postes; un membre du service est affecté à cette tâche, qu'il effectue en collaboration avec d'autres membres du conseil scolaire. Les membres du service possèdent une expérience de travail pertinente et les titres professionnels nécessaires, dont des certificats de gestion en ressources humaines.

Surveillance et communication des politiques

Le service des RH est également responsable de la surveillance et de la révision des politiques qui suivent :

Resources and Compensation [ressources et rémunération]

- H.C.01 Job Evaluation : Non-Union Administrative/Clerical Jobs [Évaluations des postes administratifs et des emplois de bureau non syndiqués]
- H.C.02 Job Change : Non-Union Administrative/Clerical Jobs [Modification de postes administratifs et d'emplois de bureau non syndiqués]
- H.C.03 Job Evaluation Appeal : Non-Union Administrative/Clerical Jobs [Appel de l'évaluation d'un poste administratif ou d'un emploi de bureau non syndiqué]
- H.C.04 Department Reorganization : Non-Union Administrative/Clerical Jobs [Restructuration d'un service : postes administratifs et emplois de bureau non syndiqués]
- H.C.05 Probationary Period (Non-Union) [Période d'essai : postes non syndiqués]
- H.C.06 Performance Appraisal : Director of Education [Évaluation du rendement : direction de l'éducation]

Miscellaneous [Divers]

- H.M.01 Eastern Rite Employees' Holy Day [Jours fériés des employés du rite oriental]
- H.M.02 Automobile Expenses [Frais d'automobile]
- H.M.03 Compassionate Leave (Non-Union) [Congé pour raisons familiales : postes non syndiqués]
- H.M.04 Sabbatical Leave for Post-Graduate Study [Congé sabbatique pour études supérieures]
- H.M.05 Sabbatical Leave for Undergraduate or Non-Degree Study [Congé sabbatique pour études de premier cycle ou programmes d'études sans crédits]
- H.M.06 Sick Leave Plan (Non-Union) [Plan pour les congés de maladie : postes non syndiqués]

- H.M.07 Continuing Education Instructors [Instructrices et instructeurs de l'éducation permanente]
- H.M.08 Catholicity and School Support [Confession catholique et appui à la séparation des écoles]
- H.M.09 Twenty-Five Year Club [Consécration de 25 années de service]
- H.M.10 Retirement Ceremonies [Cérémonies de départs à la retraite]
- H.M.11 Employment Equity (Affirmative Action) [Équité en matière d'emploi (action positive)]
- H.M.12 Medical Examinations and Employment [Examens médicaux et emploi]
- H.M.13 Employment Interview Expenses [Frais associés à l'entrevue d'embauche]
- H.M.14 Harassment and Discrimination in the Workplace [Harcèlement et discrimination en milieu de travail] ○ « The Respectful Workplace » [Le respect en milieu de travail]
- H.M.15 Probationary and Permanent Appointments [Nominations à titre d'essai et permanentes]
- H.M.16 Loan of Personnel [Prêt de personnel]
- H.M.17 Occupational Health and Safety [Santé et sécurité au travail]
- H.M.18 Work Creation Program [Programmes de création d'emploi]
- H.M. 19 Conflict Resolution [Résolution de conflits]
- H.M.20 Subsidy of Individual Courses [Subventions pour suivre un cours]
- H.M.21 Principal/Vice-Principal Interviews [Entrevues pour les postes de direction d'école ou de direction adjointe]
- H.M.22 Vacation for Non-Union Administrative/Clerical Employees [Vacances pour les employés administratifs ou de bureau non syndiqués]
- H.M.23 Meal Allowances : Salaried Non-Union Employees [Allocations pour repas pour les salariés non syndiqués]

- H.M.24 Race and Ethnic Relations and Multiculturalism [Race, relations ethniques et multiculturalisme]
- H.M.25 Involvement in Municipal, Provincial and Federal Elections [Activités politiques lors d'élections municipales, provinciales ou fédérales]
- H.M.26 Charter of Rights of the Family [Charte des droits de la famille]
- H.M.27 AIDS (Acquired Immune Deficiency Syndrome) [Sida ou syndrome d'immunodéficience acquise]
- H.M.28 Sexual Harassment [Harcèlement sexuel]
- H.M.29 Benefits for Non-Union Administrative/Clerical Employees [Avantages sociaux pour les employés administratifs ou de bureau non syndiqués]
- H.M.30 Complaint Against a Staff Member [Plainte contre un membre du personnel]
- H.M.31 Conflict of Interest : Employees [Conflit d'intérêts : employés]
- H.M.32 Offering of Hospitality or Gifts [Offre de marques d'hospitalité et de cadeaux]
- H.M.33 Acceptance of Hospitality or Gifts [Acceptation de marques d'hospitalité et de cadeaux]
- H.M.34 Conventions Conferences and Professional Development [Congrès, conférences et perfectionnement professionnel]
- H.M.35 Hiring and Placement--Family and Relations [Embauche et placement – Liens de famille et de parenté]
- H.M.36 Accessibility Standards for Customer Service [Normes d'accessibilité pour le service à la clientèle]
- H.M.37 Workplace Violence [Violence en milieu de travail]

Support [

- H.S.03 Caretaker Deployment [Affectation des concierges]
- H.S.06 Permit Supervisors [Superviseurs de l'utilisation par permis]

- H.S.07 Overtime for Non-Union Administrative/Clerical Employees [Heures supplémentaires pour employés administratifs ou de bureau non syndiqués]
- H.S.08 Remuneration--Employment elsewhere during working hours
- [Rémunération en cas d'emploi ailleurs durant les heures de travail]
- H.S.09 Chaplaincy Program [Programme d'aumônerie]

Teaching [Enseignement]

- H.T.01 Qualifications--Catholicity [Exigences – confession catholique]
- H.T.02 Employment of Former Priests and Religious [Embauche d'anciens prêtres et religieux]
- H.T.03 Teacher Exchange [Échange de personnel enseignant]
- H.T.04 Principals' Reassignment [Réaffectation des directions d'école]
- H.T.05 Qualifications--Religious Education Courses [Exigences – cours d'éducation religieuse]
- H.T.06 Religious Education--Board of Education Schools [Éducation religieuse – écoles du conseil scolaire]
- H.T.07 Sick Leave Credit Plan--Reciprocal Agreements [Régime de crédits de congés de maladie – accords de réciprocité]
- H.T.09 Religious Education Course Requirement [Exigence de cours d'éducation religieuse]

Insurance [Assurances]

- I.01 Insurance for School Volunteers [Assurance pour les bénévoles dans les écoles]
- I.02 Group Life Insurance [Assurance-vie collective]

Le service des RH gère aussi la politique et les procédures régissant les aménagements spéciaux du milieu de travail que le Conseil du Toronto Catholic District School a approuvés en octobre 2010.

La direction réserve certaines ressources à ses efforts de recrutement, qui ont lieu toute l'année. De plus, l'affectation de ressources importantes permet de revoir et de

renouveler les politiques établies d'après les dispositions du gouvernement et les meilleures pratiques les plus récentes. Les membres du personnel du conseil reçoivent une formation sur les politiques en place aux ressources humaines au moyen de séances d'orientation et dans le cadre de leur formation continue. Pour communiquer ses changements de politiques et former les membres du personnel nouveaux et actuels, le service des RH collabore plus étroitement avec les autres services.

Recommandation :

- Le service des RH devrait mettre à jour annuellement son plan de service et l'élargir pour y inclure des objectifs mesurables, des responsabilités définies et des échéances cibles. De plus, le plan annuel du service devrait correspondre au plan opérationnel du conseil scolaire et à son orientation stratégique globale. Ces mesures permettraient aussi à tous les services de faire le suivi et de faire état des progrès réalisés tout au long de l'année relativement aux priorités établies.

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 et d'embaucher suffisamment de personnel qualifié pour soutenir les objectifs du conseil scolaire;
- 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 adéquatement 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. En l'absence de données, ou lorsque la pratique n'avait pas été adoptée intégralement au moment de l'examen, nous avons signalé qu'il y avait place à l'amélioration par un « Non ».

Recrutement et embauche du personnel

Principales pratiques liées à la gestion des ressources humaines	Pratique adoptée?
Les politiques de recrutement et les procédures administratives sont revues chaque année et alignées sur la planification du personnel appuyant le rendement des élèves. Les conseillères et conseillers scolaires ne siègent pas aux comités d'embauche, sauf pour l'embauche d'une directrice ou d'un directeur de l'éducation, mais élaborent des politiques qui régissent la dotation en personnel et l'embauche.	Oui
À noter que le conseil scolaire n'est PAS tenu de fournir à l'Équipe d'examen opérationnel des documents justificatifs ou des preuves concernant ces nouvelles pratiques exemplaires.	Oui
Les politiques d'embauche et les procédures pour les divers groupes d'employés sont harmonisées, et les gestionnaires du conseil scolaire en ont pris connaissance.	Oui

Relations de travail

Principales pratiques liées à la gestion des ressources humaines	Pratique adoptée?
La direction de l'éducation et les conseillères et conseillers scolaires ont établi des comités patronaux-syndicaux.	Oui
Les conseillères et conseillers scolaires établissent la politique et le cadre des priorités qui régissent les négociations du conseil scolaire.	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	Pratique adoptée?
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
Le service des RH appuie activement les activités de perfectionnement professionnel du conseil scolaire.	Oui

Méthodes et programmes de soutien de l'assiduité

Principales pratiques liées à la gestion des ressources humaines	Pratique adoptée?
Le conseil scolaire a adopté les processus et les systèmes appropriés pour surveiller régulièrement l'assiduité du personnel.	Non
Le conseil scolaire dispose d'un programme de soutien de l'assiduité bien établi comprenant des politiques et modalités approuvées pour réduire au minimum le coût de l'absentéisme.	Non
La direction présente périodiquement à la haute direction et au conseil des rapports sur l'efficacité des méthodes et programmes de soutien de l'assiduité.	Non

Gestion des ressources humaines et données sur la paie

Principales pratiques liées à la gestion des ressources humaines	Pratique adoptée?
Le traitement de la paie est séparé des données sur le personnel et les modifications des données sont bien contrôlées.	Oui
La direction des RH 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	Pratique adoptée?
La direction des RH effectue régulièrement des vérifications indépendantes pour s'assurer que la compagnie d'assurance du conseil scolaire se conforme aux conditions du régime d'avantages sociaux.	Non
Les données sur le personnel sont automatiquement synchronisées entre le conseil scolaire et les sociétés externes (c.-à-d. les données du RREO, d'OMERS et des fournisseurs de régimes d'avantages sociaux du conseil scolaire).	Oui
Des politiques et modalités ont été mises en place afin que les régimes d'avantages sociaux du conseil soient bien gérés.	Oui

Surveillance de la satisfaction du personnel

Principales pratiques liées à la gestion des ressources humaines	Pratique adoptée?
Des enquêtes confidentielles sur la satisfaction des employées et des employés sont menées régulièrement.	Non

Principales pratiques liées à la gestion des ressources humaines	Pratique adoptée?
Des entrevues de fin d'emploi confidentielles ont lieu pour toute personne qui démissionne, part en préretraite anticipée ou est mutée.	Oui

Recrutement et embauche du personnel

Le conseil scolaire gère ses politiques et procédures administratives de recrutement en les révisant annuellement afin qu'elles soient harmonisées avec la planification du personnel et qu'elles soutiennent davantage le rendement des élèves. Le service des RH gère le recrutement du personnel ou y contribue dans tous les secteurs d'activité du conseil. Les procédures de recrutement sont consignées et uniformes pour tous les groupes d'employés, scolaires et non scolaires. Les conseillères et conseillers scolaires ne participent pas au recrutement ni à l'embauche des employés.

Le service des RH gère le recrutement et l'embauche du personnel enseignant au moyen du site Web *applique* à l'éducation. Il a embauché un certain nombre d'anciennes directions d'école qui font office de comité d'entrevue permanent pour l'embauche de tout le personnel enseignant, ce qui assure l'uniformité du processus d'embauche. Le conseil scolaire dispose de processus pour cerner et éliminer les préjugés discriminatoires et les barrières systémiques qui entravent la recherche, la sélection, l'embauche, le mentorat et l'avancement du personnel. Il dispose de processus qui permettent de tenir compte de l'appartenance à certains groupes de candidats qui ne se sont pas auto-identifiés, si les circonstances le justifient.

Le conseil scolaire prend des dispositions particulières pour offrir à tous les membres du personnel des occasions d'avancement professionnel. Par exemple, les surintendantes et surintendant consignent les attentes professionnelles des directions d'école et ils travaillent avec celles-ci à la réalisation de leurs attentes. En assurant un suivi de l'âge des membres du personnel enseignant et de leur date d'embauche, le service des RH est en mesure de prévoir le moment où les occasions d'avancement ou d'embauche se présentent. À cette fin, les données sont tirées pour la plupart des formulaires n° 100 et 107. Ces formulaires offrent à la direction une image claire de la démographie du personnel et des statistiques sur chacun des employés.

Relations de travail

La direction des RH et l'administration principale ont mis sur pied plusieurs comités patronaux-syndicaux qui se réunissent régulièrement, selon les paramètres spécifiés dans la convention collective. Les comités patronaux-syndicaux suivants représentent les unités de négociation collective du conseil scolaire. Ce sont :

Section locale 1280 du SCFP (concierges et personnel d'entretien)

- Comité consultatif sur les réaffectations
- Comité des uniformes
- Comité patronal-syndical
- Comité des remboursements de frais de cours
- Comité des retours au travail
- Comité de santé et de sécurité au travail
- Comité des aménagements spéciaux du milieu de travail

Section locale 3155 du SCFP (instructeurs de langues internationales)

- Comité patronal-syndical
- Comité de perfectionnement professionnel

Association of Professional Student Services Personnel (personnel des services particuliers)

- Comité des relations employeur-employé
- Comité mixte de santé et de sécurité au travail
- Comité mixte des expériences de travail connexes
- Comité mixte des conditions de travail

Section locale 1328 du SCFP (surveillant d'élèves)

- Comité mixte de santé et de sécurité

Section locale 1328 du SCFP (personnel de soutien scolaire)

- Comités des emplois de réadaptation
- Comité mixte de santé et de sécurité
- Comité patronal-syndical
- Comité consultatif sur les réaffectations

Section locale 1328 du SCFP (instruction aux adultes – anglais, langue seconde)

- Comités des emplois de réadaptation
- Comité mixte de santé et de sécurité
- Comité patronal-syndical
- Comité consultatif sur les réaffectations

Section locale 1328 du SCFP (instruction aux adultes : anglais langue seconde et éducatrices et éducateurs en pouponnière)

- Comités des emplois de réadaptation
- Comité d'adaptation du travail
- Comité patronal-syndical
- Comité consultatif sur les réaffectations

Section locale 1328 du SCFP (personnel de bureau, administratif et technique)

- Comité des retours au travail
- Comité mixte de santé et de sécurité
- Comité des remboursements de frais de cours
- Comité des nouvelles technologies
- Comité consultatif sur les réaffectations

Unité de négociation du secondaire de Toronto – OECTA (personnel enseignant du secondaire)

- Comité des expériences de travail connexes
- Comité d'affectation du personnel enseignant au secondaire
- Comité consultatif du personnel scolaire local
- Comité de l'examen des avantages sociaux
- Comité du perfectionnement professionnel

- Comité général des procédures médicales ou physiques
- Comité mixte de santé et de sécurité au travail
- Comité des évaluations de rendement

**Enseignantes et enseignants catholiques des écoles élémentaires de Toronto – OECTA
(personnel enseignant des écoles élémentaires)**

- Comités des expériences de travail connexes
- Comité de l'affectation du personnel
- Comité consultatif du personnel scolaire local
- Comité patronal-syndical
- Comité de l'examen des avantages sociaux
- Comité du perfectionnement professionnel
- Comité des retours au travail
- Comité des procédures médicales ou physiques
- Comité de santé et de sécurité au travail
- Comité des évaluations de rendement
- Comité mixte de l'éducation de l'enfance en difficulté

Section locale du personnel enseignant suppléant de Toronto (personnel enseignant suppléant)

- Comité conseil-association
- Comité du perfectionnement professionnel
- Comité des évaluations de rendement

Tous les groupes d'employés

- Comité des aménagements et de l'accessibilité au milieu de travail
- Comité mixte d'évaluation des postes de gestion

- Comité de liaison avec les associations d'employés non syndiqués
- Comité de liaison avec les associations de directions d'école et de directions adjointes
- Comité de liaison avec la direction de l'éducation

Le service des RH s'est doté de processus et de structures qui facilitent les relations de travail. Par exemple, le conseil retient les services d'un avocat, qui cultive des relations saines avec les syndicats et aide à régler les problèmes et les griefs. Les syndicats sont régulièrement consultés par le personnel du conseil scolaire, tant officiellement qu'officieusement. Officiellement, les réunions du comité de liaison regroupant les chefs de tous les syndicats, la direction de l'éducation et le personnel des RH ont lieu quatre fois l'an. Quelques-unes des réunions des RH avec les syndicats se tiennent dans les locaux du syndicat concerné afin de renforcer la relation entre les deux groupes. Officieusement, les représentants des syndicats et le personnel des RH ont des conversations téléphoniques presque quotidiennement. Afin de sensibiliser le personnel aux griefs qui peuvent être évités, une formation en cours d'emploi a été offerte à des groupes élargis d'employés. Les membres du personnel ont aussi reçu une formation sur la procédure de règlement des griefs.

Les équipes de négociation des conventions collectives ne comptaient dans leur rang aucune conseillère ou aucun conseiller scolaire lors des deux dernières négociations. Les comités comprennent surtout des représentants syndicaux, des membres des services des RH et des finances ainsi qu'une direction d'école, dont l'expérience s'avère un atout précieux pour le comité. D'autres membres représentant les services des finances et des avantages sociaux ne sont pas présents lors des négociations, mais y contribuent activement d'une façon ou d'une autre. La direction se veut transparente au chapitre des relations de travail, et elle communique ses données et clarifie les rôles lorsque les circonstances le justifient. Le conseil scolaire dispose aussi d'un processus pour gérer les griefs individuels. Chaque grief est affecté à un membre du personnel, de sorte que l'obligation de rendre compte touche autant le service que les syndicats.

Processus d'évaluation du rendement des employés

Le conseil scolaire gère la plupart des évaluations de rendement au moyen d'un système informatique en ligne. Ce système a été conçu d'après les lignes directrices du ministère et donne accès à tous les formulaires des employés, y compris les formulaires d'auto-évaluation. La direction peut ainsi faire le suivi des évaluations de rendement en ligne. Le système possède une fonction qui détecte les problèmes et génère des rappels. Ce système et ce procédé forment un bon moyen de traiter les évaluations de rendement des groupes d'employés scolaires et non scolaires. Éventuellement, ce

système pourrait être élargi au personnel cadre et tenir compte des possibilités d'avancement. Le conseil scolaire tient à jour un manuel de l'utilisation de ce système en ligne, et il offre également une formation en cours d'emploi au personnel. Les évaluations de rendement faible sont gérées par la direction d'école dont l'employée ou employé relève, et si les améliorations ne suivent pas, le dossier peut être repris par la surintendance puis le service des RH. Le service des RH s'affaire à automatiser toutes les évaluations de rendement qui se font encore sur papier.

Le conseil scolaire a établi des programmes de perfectionnement professionnel pour tous les groupes d'employés. Il existe deux programmes distincts, qui sont administrés à l'interne et financés à l'externe. Le service aide à offrir un programme de leadership complet aux leaders reconnus ou pressentis du conseil scolaire. Ce programme est adapté aux groupes auxquels il s'adresse, les directions d'école et les directions adjointes, par exemple, ou à des personnes présélectionnées pour des postes de direction d'école ou de direction adjointe. Le programme, réparti sur quatre séances, est offert rapidement et contient des renseignements pertinents pour les employés inscrits. Les membres du personnel non admissible aux programmes internes offerts par le service peuvent s'inscrire à des programmes externes de perfectionnement professionnel, lesquels sont financés par le conseil scolaire, qui rembourse les coûts qui y sont associés. Tant les employés syndiqués que non syndiqués sont admissibles à ces formations externes. Le conseil scolaire devrait continuer à faire l'expansion de ces programmes de perfectionnement professionnel de façon à pourvoir aux besoins de tous les groupes de personnel.

Méthodes et programmes de soutien de l'assiduité

Un système efficace de gestion de l'assiduité combine des politiques et des procédures, des systèmes de renseignements permettant de dégager et d'analyser les tendances en matière d'absentéisme, ainsi que des ressources dédiées à l'élaboration et à la mise en place d'une stratégie cohésive et cohérente. Ces éléments, combinés aux programmes de bien-être des employées et employés et aux initiatives en matière de retour au travail, sont à la base d'un programme complet de gestion de l'assiduité d'une organisation. À l'heure actuelle, les composantes d'un tel programme ne sont pas décrites en détail dans un document de procédure ni dans un programme.

La direction reconnaît les avantages d'une approche structurée dans tout le conseil scolaire. Des efforts sont en cours pour élaborer les programmes de gestion de l'assiduité, ce qui comprend la formation de groupes de discussion dans tous les groupes d'employés pour faire émerger une image claire des besoins du personnel touchant à l'assiduité. Le conseil scolaire utilise cependant quelques systèmes en rapport avec l'encouragement à l'assiduité. Mentionnons entre autres un système d'appels automatisé pour rapporter une absence, ainsi que l'intégration du système informatique de gestion de l'assiduité qui permet d'accéder aux dossiers de santé et

sécurité et à ceux de la Commission de la sécurité professionnelle et de l'assurance contre les accidents du travail et d'en faire le suivi.

Le conseil scolaire s'est associé à un tiers pour déterminer un moyen d'éliminer les incohérences de gestion de l'assiduité entre les divers services. Le fait d'uniformiser les processus permettra de réduire les coûts associés à l'absentéisme. Le service des RH et les directions d'école utilisent le système informatique actuel pour explorer les données sur l'assiduité et prévoient élargir les capacités du système.

On retrouve les statistiques sur l'assiduité dans les documents de délibérations sur le budget. Bien que le service offre quelques statistiques sur l'assiduité lors des discussions sur le budget, ces statistiques ne sont pas liées à des cibles ou à des initiatives établies dans le cadre d'une stratégie ou d'un programme officiel d'encouragement à l'assiduité. À cet égard, le conseil scolaire devrait instaurer un programme officiel de gestion de l'assiduité et rendre compte de la conduite des membres du personnel par rapport aux objectifs établis et à l'efficacité des principales initiatives d'encouragement à l'assiduité.

Le conseil scolaire devrait continuer la mise en œuvre de son programme en élaborant des documents officiels sur les processus et procédures en place. De cette façon, la direction et les divers groupes d'employés seraient encadrés par une approche uniforme et structurée de l'amélioration de l'assiduité. Un programme plus officiel permettrait également au service des RH de rendre compte périodiquement à la haute direction et aux conseillères et conseillers scolaires de l'efficacité du processus de gestion de l'assiduité. Les conseillères et conseillers scolaires sont invités à examiner le Rapport sur les pratiques optimales favorisant l'assiduité produit par le Comité sur l'efficacité et l'efficience de l'Ontario Association of School Business Officials (OASBO).

Gestion des ressources humaines et données sur la paie

La fonction de la paie est complètement gérée à l'interne au conseil scolaire, à l'exception de l'impression des formulaires T4. Bien que le système de la paie soit intégré au service des finances, les profils de sécurité et la séparation des tâches permettent d'assurer une gestion adéquate des renseignements. Le service travaille avec le fournisseur du système pour développer un portail de libre-service qui, entre autres, permettrait aux employés d'exécuter des fonctions simples comme l'impression d'une lettre d'emploi ou d'un bordereau de paie. Selon la direction, ce type de système réduirait de beaucoup le fardeau administratif des membres de son personnel. Tout le personnel du conseil scolaire est inscrit au système de dépôt direct. Les renseignements que tiennent les services des RH et des finances sur les employés sont à jour puisque les deux systèmes font l'objet d'un rapprochement chaque mois. Les données du système de paie du conseil scolaire sont vérifiées chaque année, assurant ainsi leur validité.

La direction du service des RH a mis en œuvre un programme d'équité salariale approuvé. Si certaines modifications ont été prévues, le programme n'a pas encore été révisé. Le conseil gère 13 ententes différentes. Il n'existe aucun grief non réglé en matière d'équité salariale.

Gestion des régimes d'avantages sociaux du conseil scolaire

Le conseil scolaire a mis en place des procédures adéquates pour la gestion de ses régimes d'avantages sociaux, y compris la vérification annuelle par un tiers des prestations de l'assureur. Récemment, tous les documents se rapportant aux avantages sociaux ont été mis à jour selon les conventions collectives. Toute modification des politiques d'avantages sociaux est revue par un tiers. La direction a considéré la rentabilité d'effectuer une vérification entière de ses régimes par un tiers. Elle devrait continuer à envisager cette solution, ce qui garantirait le caractère juste et valable des remboursements de réclamations.

Le conseil scolaire utilise le logiciel de gestion appelé Continuing Management Benefit System (CBMS) pour la gestion et le suivi de tous les régimes d'avantages sociaux au conseil. Toutes les réclamations à la Commission de la sécurité professionnelle et de l'assurance contre les accidents du travail sont gérées de manière similaire à l'interne. Il a été question d'un portail pour la gestion de ces réclamations. Le service des RH travaille à l'intégration du système CBMS au logiciel général de gestion de projets du conseil scolaire. Il assure la synchronisation automatique des données sur le personnel à l'interne au conseil et à l'externe avec le Régime de retraite des enseignantes et enseignants de l'Ontario (RREO) et le Régime de retraite des employés municipaux de l'Ontario (OMERS).

Surveillance de la satisfaction du personnel

Le service des RH ne recueille pas officiellement les commentaires du personnel par l'entremise d'une enquête, et ne mesure pas l'attitude générale quant au niveau de satisfaction du personnel par rapport aux services fournis par le service des RH. Le service a effectué plusieurs entrevues non officielles pour vérifier le niveau de satisfaction des services qu'il offre. La direction ne fait pas d'entrevues de fin d'emploi. Chaque entrevue fait appel à une série de questions normalisées. Le service devrait envisager de faire une entrevue pour les employés en fin d'emploi, quel que soit leur groupe. Des pratiques comme les enquêtes menées auprès du personnel et les entrevues de fin d'emploi permettraient à la direction de recueillir des données de grande valeur pouvant contribuer au perfectionnement professionnel et à l'élaboration de politiques en mesure d'influer sur les relations entre les employées et les employés.

Recommandations :

- Le conseil scolaire devrait adopter les processus et les systèmes appropriés pour surveiller régulièrement l'assiduité du personnel.
- La direction devrait continuer d'élaborer un programme exhaustif de gestion de l'assiduité, y compris des politiques et des procédures visant des catégories précises d'absentéisme. Cette façon de faire lui permettrait de miser sur une approche uniforme et structurée pour améliorer l'assiduité au sein de tous les groupes d'employés.
- La direction devrait régulièrement rendre compte à la haute direction de l'efficacité de son programme d'encouragement à l'assiduité. La directrice de l'éducation devrait régulièrement relayer ces renseignements aux conseillères et conseillers scolaires.
- La direction devrait mener une vérification indépendante pour s'assurer que la compagnie d'assurance du conseil scolaire se conforme aux conditions des régimes d'avantages sociaux. Cette mesure garantirait le caractère juste et valable des remboursements de réclamations.
- 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.

3.3 Dotation en personnel / affectation du personnel dans les écoles

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'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. En l'absence de

données, ou lorsque la pratique n'avait pas été adoptée intégralement au moment de l'examen, nous avons signalé qu'il y avait place à l'amélioration par un « Non ».

Processus annuels de planification des besoins en personnel et d'affectation du personnel

Principales pratiques liées à la dotation en personnel et à l'affectation du personnel	Pratique adoptée?
Les politiques et modalités du conseil scolaire régissent l'élaboration d'un plan de dotation en personnel et d'un processus d'affectation du personnel annuels qui tiennent compte des priorités du Conseil et des initiatives du ministère.	Oui
Le processus d'affectation du personnel permet de 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

Surveillance et présentation des rapports sur l'affectation du personnel

Principales pratiques liées à la dotation en personnel et à l'affectation du personnel	Pratique adoptée?
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
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
Le plan de la direction visant à offrir des services de soutien aux élèves et les doter en personnel s'appuie sur une analyse des besoins des élèves.	Oui

Processus annuels de planification des besoins en personnel et d'affectation du personnel

Le modèle d'affectation du personnel du conseil scolaire est construit d'après les conventions collectives ainsi que les directives et les paramètres pertinents du ministère. Ce processus dépend de plusieurs facteurs, dont les prévisions de l'effectif, les besoins des élèves, le nombre maximal d'élèves par classe, les exigences énoncées dans les conventions collectives et les besoins en ressources et en programmes. Le conseil scolaire a mis au point des formulaires détaillés, dont les formulaires n^{os} 107 et 100, élaborés pour l'affectation aux écoles secondaires et élémentaires respectivement. Les services opérationnels établissent les premières

prévisions de l'effectif à partir des projections démographiques calculées à l'interne sur 10 et 15 ans. Ces estimations sont envoyées aux directions d'école, qui donnent leur point de vue sur leur exactitude avant de les envoyer aux surintendantes et surintendants compétents sur le terrain. Ceux-ci font un rapprochement entre les données de chaque école et celles préalablement établies pour chacune des huit régions du conseil scolaire. Ces résultats sont ensuite présentés à la direction. Avant que les prévisions de l'effectif puissent servir à l'établissement du budget, le Conseil doit les approuver.

Après cette étape, les prévisions de l'effectif sont intégrées dans le formulaire 106, dont les informations s'affichent automatiquement dans les formulaires 107 (écoles secondaires) et 100 (écoles élémentaires). Ces derniers formulaires précisent le nombre d'enseignantes et enseignants par école et d'autres détails sur ceux-ci. Ce processus est ouvert et transparent puisque les formulaires 107 et 100 sont communiqués aux syndicats. En ce qui concerne les autres groupes de personnel, comme les commis-dactylos, les secrétaires d'école, les bibliotechniciennes et bibliotechniciens, les allocations ne varient pas d'une année à l'autre.

Le conseil scolaire utilise différents procédés pour adapter l'affectation du personnel selon le groupe d'employés, lesquels sont décrits ci-dessous.

Personnel scolaire

Les besoins en titulaires de classe sont évalués en fonction des prévisions de l'effectif, de la taille des classes du primaire et des paramètres des conventions collectives (p. ex., le temps de préparation).

Dotation en personnel des directions d'école et des directions adjointes

La dotation en personnel des directions d'école et des directions adjointes dépend de l'effectif, des données démographiques et des besoins opérationnels. Ces affectations font l'objet d'un examen chaque année.

Aide-enseignantes et aide-enseignants

L'affectation des aides-enseignantes et des aides-enseignants est basée sur le financement de l'éducation de l'enfance en difficulté et sur les besoins réels des élèves. La directrice de l'éducation examine l'affectation des aides-enseignantes et des aides-enseignants avec la surintendance de l'éducation de l'enfance en difficulté et la surintendance des ressources humaines.

Dotation en personnel de secrétariat

Cette dotation dépend du financement accordé par le ministère, de l'effectif, des données démographiques et des besoins de l'école.

Dotation en personnel de conciergerie

L'affectation du personnel de conciergerie est basée sur la superficie en pieds carrés et fait partie des conventions collectives.

Personnel paraprofessionnel

L'affectation de ce personnel est basée sur les fonds disponibles et les besoins de chaque service ou système.

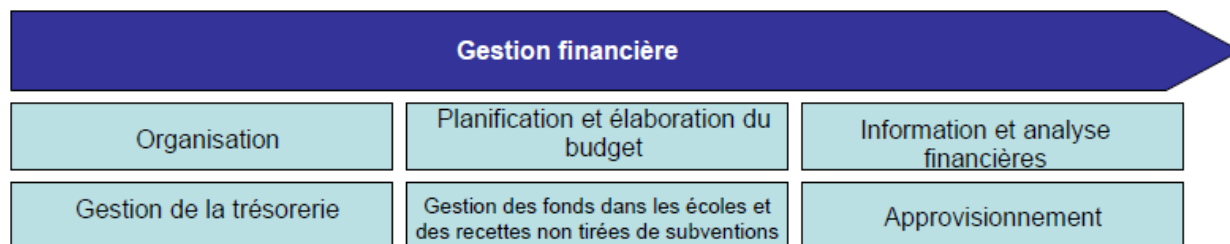
Personnel non syndiqué du conseil scolaire

L'affectation de ce personnel est basée sur les fonds disponibles et les besoins de chaque service.

Surveillance et présentation des rapports sur l'affectation du personnel

Le conseil scolaire exerce une surveillance des niveaux de dotation en personnel, et des processus sont en place pour assurer une affectation appropriée. Les formulaires 107 et 100 du conseil scolaire servent à produire des rapports quotidiens à jour sur l'assiduité et l'affectation du personnel. L'extraction des données nécessaires peut se faire au niveau de l'école (micro) ou au niveau de la surintendance ou de l'ensemble du conseil scolaire (macro). Le conseil scolaire affecte du personnel à la surveillance des postes pour contrôler les variations dans les affectations. Si des ajustements sont nécessaires, le service des RH se garde deux réserves pour répondre aux besoins ou aux anomalies du processus de prévision de l'effectif. La gestion des allocations pour l'éducation de l'enfance en difficulté fait partie d'un processus distinct. Par exemple, la surintendance de l'éducation de l'enfance en difficulté doit s'assurer que les estimations concordent avec les tendances du passé et communiquer avec toutes les écoles pour établir des estimations précises. Le conseil scolaire applique la même approche pour tous ses conseils.

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'efficience et l'efficacité de la structure du service et déterminer si les rôles et responsabilités appuient les principales fonctions, activités et pratiques;

- 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 finances et fait état des cas où les données indiquent que la pratique a été adoptée intégralement. En l'absence de données, ou lorsque la pratique n'avait pas été adoptée intégralement au moment de l'examen, nous avons signalé qu'il y avait place à l'amélioration par un « Non ».

Élaboration et présentation des buts et priorités annuels

Principales pratiques liées à l'organisation des finances	Pratique adoptée
Les buts et priorités du service des finances énoncés dans le plan annuel du service correspondent au plan opérationnel annuel du conseil 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 finances	Pratique adoptée
Le service des finances comporte des unités clairement définies dont il précise les rôles et responsabilités respectifs. Il existe un organigramme à jour.	Oui
Le personnel du service des finances possède les titres professionnels ou l'expérience appropriés, ou les deux.	Oui

Surveillance et communication des politiques

Principales pratiques liées à l'organisation des finances	Pratique adoptée
La direction du service des finances s'est dotée de procédés lui permettant de s'assurer que les membres du personnel et les cadres respectent la politique en matière de finances.	Oui
La direction offre régulièrement, selon un calendrier établi, des séances de sensibilisation aux politiques et modalités financières, des séances de formation et de perfectionnement professionnel.	Oui

Élaboration et présentation des buts et priorités annuels

Les services opérationnels ont élaboré un document qui détaille le plan stratégique et opérationnel pour l'année scolaire 2010-2011. Ce document indique trois secteurs ciblés ainsi que les buts et les objectifs qui leur sont associés. Ces secteurs sont :

- l'amélioration du rendement des élèves dans le cadre de nos communautés d'apprentissage catholique;
- le modèle de gestion et la participation de la collectivité;
- l'excellence des services généraux.

Ces buts ont été élaborés pour le service, mais on envisage de les intégrer aux objectifs de certains membres du personnel détenant un poste clé au service. Jusqu'à l'année en cours, le service a axé ses efforts sous l'angle de la **supervision**, comme rendre le processus d'élaboration du budget officiel. La direction signale que le plan de service sera mis à jour pour correspondre au plan stratégique dès que ce dernier aura été élaboré.

Lorsque le plan stratégique sera élaboré, la direction devrait envisager d'élaborer un plan annuel de service comprenant des objectifs mesurables, des responsabilités définies et des échéances cibles. Ce plan devrait correspondre au plan opérationnel annuel du conseil scolaire et s'appuyer sur son plan stratégique global. De cette façon, il associerait les priorités du service avec les indicateurs de rendement et les responsabilités, simplifierait la définition des rôles, faciliterait 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 compte

La direction associée des services opérationnels relève de la direction de l'éducation et elle est soutenue par huit membres, dont voici les postes :

- Contrôleuse ou contrôleur des services opérationnels et des finances
- Coordonnateur des achats (par intérim)
- Coordonnateur principal du budget, Revenus et rapports au ministère (par intérim)
- Coordonnateur principal des finances
- Coordonnatrice principale de la paie
- Coordonnateur principal des services informatiques
- Coordonnateur principal des services techniques
- Coordonnatrice principale du développement des partenariats

La structure du service a changé ces dernières années pour s'harmoniser avec les grandes priorités du service et celles du conseil scolaire. Des changements importants ont eu lieu au milieu des années 2000. Cette structure en évolution a touché de nombreux postes; les descriptions d'emploi ont été mises à jour et le service travaille avec les RH pour s'assurer que tous les rôles et responsabilités sont, eux aussi, harmonisés.

On trouve sur le site Web du conseil scolaire les coordonnées du service ainsi qu'un organigramme. Les membres du personnel actuel possèdent les titres professionnels requis. Mentionnons, entre autres, une maîtrise en administration des affaires (MBA.), des titres de comptable général accrédité (CGA), un titre de comptable agréé (CA), un titre de comptable en management accrédité (CMA), un titre d'acheteur accrédité, des titres de professionnels de la production d'imprimerie canadienne, ainsi que d'autres diplômes collégiaux ou post-secondaires.

Surveillance et communication des politiques

Le service des finances est chargé d'élaborer les politiques financières et administratives touchant les éléments suivants :

- les dépenses des employés,
- le budget annuel et la surveillance des écarts avec le budget,
- la préparation des états financiers,
- la directive sur les dépenses du secteur parapublic,
- les conseils consultatifs des écoles catholiques (politique S.10),
- les débours,
- les collectes de fonds dans les écoles,
- les congrès et les conférences,
- les frais d'accueil,
- les indemnités de repas,
- les frais d'automobile,
- l'approvisionnement,
- le registre de chèques,

- les signatures,
- les signataires autorisés,
- les dons,
- le parrainage,
- le financement à court terme,
- les lignes de crédit,
- les banques,
- les cartes de crédit pour petits achats.

Les politiques du service ont une portée assez large, et l'attention du service porte sur un certain nombre de secteurs stratégiques. La direction fait remarquer que la plupart de ses activités sont consacrées à la préparation du budget annuel, à la comparaison des dépenses réelles à celles du budget, à la surveillance de l'approvisionnement ainsi qu'à opérations. La direction signale que toutes les politiques et modalités sont entièrement harmonisées avec les récentes *Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement*, et que leur mise à jour est en cours pour les rendre conformes à la Directive en matière d'approvisionnement dans le secteur parapublic. Au cours des dernières années, le service s'est efforcé de clarifier à la fois ses politiques et modalités, s'assurant notamment que les modalités étaient liées aux politiques. Le service a offert de la formation en cours d'emploi sur ces politiques et modalités au personnel scolaire, au personnel de secrétariat ainsi qu'à d'autres membres du personnel. Chaque année à la fin août, les nouvelles directions d'école reçoivent une formation avant d'assumer leur nouveau rôle. Les membres du service des finances jouent un rôle central lors de ces formations.

Recommandation :

- Le service devrait envisager d'élaborer un plan de service annuel qui correspond au plan opérationnel et au plan stratégique global. Il serait ainsi en mesure de faire le suivi et de faire état, tout au long de l'année, des progrès réalisés relativement aux priorités et aux objectifs établis.

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'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. En l'absence de données, ou lorsque la pratique n'avait pas été adoptée intégralement au moment de l'examen, nous avons signalé qu'il y avait place à l'amélioration par un « Non ».

Processus d'élaboration du budget annuel

Principales pratiques liées à la planification et à l'élaboration du budget	Pratique adoptée?
Le processus d'élaboration du budget annuel est bien établi, transparent, clairement communiqué, incorpore les observations de tous les principaux intervenants, notamment la direction (de concert avec les directions d'école), les conseillères et conseillers scolaires et la communauté, et vient appuyer les plans stratégiques et opérationnels du conseil scolaire.	Oui
La direction a adopté une approche intégrée (au niveau des écoles et du conseil) en ce qui concerne les prévisions touchant l'effectif.	Oui
Les processus d'élaboration budgétaire prennent en compte tous les changements exigés visant les coûts et recettes.	Oui
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

Atténuation des risques et approbation du Conseil

Principales pratiques liées à la planification et à l'élaboration du budget	Pratique adoptée?
La direction relève et consigne tous les risques importants 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
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

Processus d'élaboration du budget annuel

Les services opérationnels sont les responsables du processus d'élaboration du budget annuel. Ce processus, qui vient d'être normalisé pour l'année scolaire, débute en novembre par des consultations et se termine en juin, lorsque le Conseil approuve le budget et le présente au ministère. Le service tient à jour des descriptions détaillées des processus qui s'appliquent aux étapes internes ou externes de l'élaboration du budget. Ces descriptions indiquent les personnes responsables différentes étapes, de novembre à juin.

Le processus d'élaboration du budget fait appel aux commentaires d'intervenantes et d'intervenants d'une variété de milieux, dont les syndicats, tous les services, le public, les membres du personnel, pour n'en nommer que quelques-uns. Le processus est ouvert et transparent, et le budget se subdivise en sous-budgets : il existe donc des budgets pour le fonctionnement et l'entretien des écoles et des budgets de transport. Le personnel du service de planification, du service des finances et de l'administration établit d'excellentes prévisions de l'effectif (marge d'erreur d'un pour cent) sur lesquelles les estimations du budget sont fondées. Les formulaires 107 et 100 procurent les montants précis du coût de la dotation en personnel. Ces montants font régulièrement l'objet de comparaisons aux données envoyées par le ministère et celles des autres conseils scolaires.

La direction affirme que le nouveau processus normalisé a accéléré la planification du budget. La transparence de cette approche permet d'accorder plus de temps à l'évaluation des enjeux, et il en résulte une amélioration globale de l'élaboration du budget. La gestion du processus est assurée par le logiciel de gestion financière du conseil scolaire. Un module fait sur mesure permet au personnel de confirmer les dépenses de dotation à même les systèmes de dotation en personnel du conseil. La proportion de ces coûts au budget étant considérable, l'exactitude des estimations ne peut que contribuer à la justesse des prévisions budgétaires globales.

Atténuation des risques et approbation du Conseil

Le service tient à jour un document répertoriant les risques d'augmentation des coûts, et des processus sont sur pied pour prévoir les fluctuations à la hausse et à la baisse (dans le coût de fonctionnement des écoles, en particulier). Les risques d'augmentation font l'objet d'examens réguliers au cours de l'année scolaire. Le conseil scolaire s'est prévu un fonds de réserve correspondant à certains risques d'augmentation ciblés, et le système de gestion financière peut procéder à des retenues ou à des arrêts de paiement pour un compte, si le risque y étant associé devient trop important.

Le processus d'élaboration de rapports concernant les stratégies d'atténuation des risques varie énormément d'un conseil scolaire à l'autre. Le Toronto Catholic DSB dispose de processus pour gérer adéquatement les risques budgétaires. Puisque le conseil scolaire progresse dans sa réflexion et envisage des améliorations aux processus actuels, la direction pourrait considérer un processus amélioré qui comprendrait des documents officiels sur les éléments ci-dessous :

Au début du cycle budgétaire :

- dépenses importantes qui ne sont pas explicitement mentionnées dans le budget, mais qui peuvent survenir de façon imprévisible;
- probabilité de réalisation de chaque risque indiqué au budget et ampleur des répercussions sur le budget si le risque se concrétise;
- stratégies d'atténuation proposées afin de réduire au minimum la probabilité de réalisation de chaque risque, et mesures que la direction entend adopter si le risque se concrétise.

Pendant le cycle budgétaire :

- dépôt de rapports financiers intermédiaires trimestriels aux conseillères et conseillers scolaires, rapports indiquant le statut à la fin de chaque trimestre et une prévision des écarts importants en rapport avec le budget annuel;
- mise à jour sur les probabilités et l'ampleur des répercussions de chaque risque de budget déterminé officiellement au début du cycle budgétaire.

Ce dernier élément peut faire partie des rapports financiers intermédiaires trimestriels présentés au Conseil ou constituer un rapport distinct. Le niveau de détail du plan d'atténuation des risques liés au budget dépendra de la préférence de la direction et du Conseil. Il devrait à tout le moins résumer les éléments ci-dessus sous forme de tableau. La consignation périodique de ces renseignements permettrait aux évaluatrices et aux évaluateurs de mieux comprendre les risques liés au budget du conseil scolaire.

Le processus d'élaboration du budget tient compte des priorités se rapportant aux cibles du conseil en matière de rendement des élèves, mais également des autres buts et priorités scolaires. Au moment de l'examen opérationnel, le Conseil ne participait pas pleinement au processus d'élaboration du budget. Le ministère s'attend à ce que la direction fasse participer le nouveau Conseil au processus d'élaboration du budget, une pratique courante dans le milieu.

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. En l'absence de données, ou lorsque la pratique n'avait pas été adoptée intégralement au moment de l'examen, nous avons signalé qu'il y avait place à l'amélioration par un « Non ».

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

Principales pratiques liées à l'information et à l'analyse financières	Pratique adoptée?
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	Pratique adoptée?
Les rapports financiers intermédiaires sont suffisamment détaillés (écarts par rapport au budget, comparaisons aux données des années précédentes) pour permettre de bien saisir la situation budgétaire de l'exercice en cours et les perspectives de tout l'exercice.	Oui
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

Principales pratiques liées à l'information et à l'analyse financières	Pratique adoptée?
La direction remplit et présente tous les rapports financiers conformément aux échéances établies.	Oui

Vérification

Principales pratiques liées à l'information et à l'analyse financières	Pratique adoptée?
La direction assure l'existence d'une fonction de vérification interne indépendante.	Non
Des plans de vérification interne sont bien établis. La direction fait un suivi des recommandations formulées dans les rapports de vérification et prend des mesures à ce propos.	Non
Le Conseil a formé un comité de vérification comprenant des membres externes.	Oui
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 en réponse aux recommandations.	Oui

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

Le conseil scolaire possède un système intégré d'information financière qui fournit à temps des renseignements utiles et précis. Le service maintient un système de gestion financière intégré pour consigner des données financières, en assurer le suivi et produire des rapports. Le service de comptabilité est responsable de créer les nouveaux comptes du grand livre général, et le système financier s'appuie sur les ressources internes du service dans le conseil scolaire.

Rapports financiers intermédiaires et annuel

La direction prépare des rapports intermédiaires d'après le modèle détaillé fourni dans les recommandations du Comité sur les rapports financiers intermédiaires. Les conseillères et conseillers scolaires reçoivent ces rapports trois jours avant les réunions du Conseil. Le système financier du service accélère le processus, les formulaires et les modèles requis étant remplis automatiquement. Tous les services pour lesquels un risque d'augmentation des coûts a été relevé dans les rapports intermédiaires doivent présenter un rapport au Conseil de la direction. Ce rapport doit expliquer l'augmentation des coûts et présenter des mesures visant à rectifier la situation. Les cadres supérieurs sont tenus responsables de l'intégrité de l'information financière sur les rapports et doivent signer chaque rapport présenté. Le conseil scolaire remplit et dépose tous les rapports financiers au ministère conformément aux échéances établies et il effectue régulièrement une surveillance des rapports financiers.

Vérification

Conformément aux directives du ministère, le conseil scolaire a établi un comité de vérification comprenant des membres externes. De plus, le conseil scolaire effectue d'autres vérifications. Par exemple, chaque année, la directrice ou le directeur de la comptabilité se rend dans 20 écoles pour vérifier les fonds générés en fonction du nombre d'inscriptions. Il n'est pas nécessaire, toutefois, que les vérifications aient lieu sur place. Le système de gestion financière est doté d'une fonction permettant au personnel du service d'accéder aux comptes bancaires des écoles.

Le conseil scolaire participe activement à l'initiative de vérification régionale du ministère. Au moment de l'examen opérationnel, le Conseil ne disposait pas d'une fonction officielle de vérification interne. Le conseil scolaire devrait approfondir sa connaissance du nouveau règlement sur les comités de vérification ainsi que de l'initiative de vérification interne du ministère, lesquels prévoient la formation d'équipes régionales de vérification interne, de même que l'adoption d'une procédure d'évaluation du risque ciblant les zones prioritaires qui devraient être soumises à une vérification interne. Les plans annuels de vérification interne devraient être clairement consignés, et la direction devrait faire le suivi des recommandations proposées dans les rapports de vérification interne et prendre des mesures à cet égard. Les plans de vérification devraient également être approuvés par le comité de vérification.

Recommandations :

- La direction devrait continuer de travailler de concert avec l'équipe régionale de vérification sur l'élaboration d'une évaluation des risques permettant de cibler les secteurs prioritaires qui devraient faire l'objet d'une vérification interne.
- La direction devrait collaborer avec l'équipe régionale de vérification pour veiller à ce que les plans annuels de vérification soient bien établis. La direction devrait faire un suivi des recommandations formulées dans les rapports de vérification et prendre des mesures à ce propos. Si la direction préfère ne pas mettre en pratique une de ces recommandations et assumer les risques liés à une conclusion d'un tel rapport, il faudrait consigner la justification et la faire accepter par le comité de vérification.

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;
- 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 de gestion de la trésorerie et fait état des cas où les données indiquent que la pratique a été adoptée intégralement. En l'absence de données, ou lorsque la pratique n'avait pas été adoptée intégralement au moment de l'examen, nous avons signalé qu'il y avait place à l'amélioration par un « Non ».

Gestion de l'encaisse et des investissements

Principales pratiques liées à la gestion de la trésorerie	Pratique adoptée?
Existence d'un processus de gestion de l'encaisse qui maximise le revenu en intérêts et envisage périodiquement des investissements à court terme, le cas échéant, pour veiller à ce que les frais de service de la dette puissent être payés à échéance.	Oui
Les activités de gestion de l'encaisse sont regroupées dans un seul établissement financier, dans la mesure du possible.	Oui
La direction communique périodiquement au conseil les résultats des activités d'investissement et toute politique d'investissement approuvée par ce dernier.	Oui
La direction compare périodiquement les conditions bancaires du conseil scolaire 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.	Oui

Gestion de l'encaisse et des investissements

La gestion de l'encaisse du conseil scolaire est efficace. La direction réduit au minimum les liquidités inactives et surveille chaque jour les flux de trésorerie. À l'été de 2010, le service a terminé la vérification externe de ses processus de gestion de l'encaisse et des investissements. Les rapprochements bancaires sont effectués chaque mois. La direction s'efforce de regrouper les activités de gestion de l'encaisse du conseil scolaire et de toutes les écoles dans une seule institution financière. Certaines de ces écoles – bon nombre d'entre elles sont de grande taille – font affaire depuis longtemps avec la même institution financière. L'initiative de consolidation représente une des recommandations de la vérification. La direction s'efforce maintenant de faire transférer le compte des écoles à l'institution financière du conseil scolaire.

Une politique sur les investissements à court terme régit l'ensemble des investissements, car ils viennent tous à échéance rapidement, soit entre cinq et 90 jours. La gestion de ces investissements est assurée par un tiers qui se spécialise dans les grands investisseurs. Bien qu'auparavant la gestion de ces investissements était assurée à l'interne, les nouveaux rendements sont supérieurs avec la nouvelle entente. Cette entente du conseil scolaire avec un investisseur externe est conforme au règlement de l'Ontario 41/10 et à l'article 13 de la *Loi sur l'éducation* sur la question d'admissibilité. Comme l'exige le règlement 41/10, la direction présentera le premier rapport sur les investissements au Conseil à la réunion du Conseil en mai. Les risques inhérents à la gestion de ces investissements sont atténués par le fournisseur tiers et par des procédures internes, comme la signature de deux cadres pour chaque transaction importante avec l'institution financière. Les conditions proposées par l'institution bancaire sont comparées régulièrement avec celles obtenues par d'autres conseils scolaires ou offertes par des institutions comparables.

4.5 Gestion des fonds dans les écoles et des recettes non tirées de subventions

L'examen des processus de gestion des fonds dans les écoles et 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 fonds dans les écoles et 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'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 fonds dans les écoles et des recettes non tirées de subventions et indique celles qui ont été adoptées intégralement, d'après les données obtenues. En l'absence de données, ou lorsque la pratique n'avait pas été adoptée intégralement au moment de l'examen, nous avons signalé qu'il y avait place à l'amélioration par un « Non ».

Gestion des fonds dans les écoles

Principales pratiques liées à la gestion des fonds dans les écoles et des recettes non tirées de subventions	Pratique adoptée?
La direction veille à ce que des mesures de contrôle adéquates soient mises en œuvre pour préserver les fonds dans les écoles et coordonner la déclaration annuelle des recettes et des dépenses des écoles et des conseils d'écoles.	Oui

Gestion des recettes non tirées de subventions

Principales pratiques liées à la gestion des fonds dans les écoles et des recettes non tirées de subventions	Pratique adoptée?
La direction veille à ce que des mesures de contrôle adéquates soient mises en œuvre pour préserver les recettes non tirées de subventions et coordonner la déclaration annuelle des recettes et des dépenses.	Oui
Le budget du Conseil précise les recettes pour chaque programme approuvé dans le cadre de l'autre financement des programmes d'éducation. La direction surveille les dépenses et veille à ce que les conditions soient respectées.	Oui

Gestion des fonds dans les écoles

La direction a adopté le guide de l'Ontario Association of School Board Officials (OASBO) sur la gestion des fonds dans les écoles, et elle a uniformisé la politique des collectes de fonds et des dons dans tout le conseil scolaire. Ce guide et cette politique ont fait l'objet d'une communication officielle à tout le personnel visé. Chaque école doit effectuer le rapprochement bancaire de son compte à l'aide du système informatique de gestion financière du conseil scolaire. Ayant droit d'accès, la direction effectue une supervision de ces comptes. Par ces mesures, la direction assure un contrôle adéquat pour préserver les fonds dans les écoles et coordonner la déclaration annuelle des recettes et des dépenses des écoles. Les directions d'école sont responsables et tenues responsables des fonds dans les écoles. La plupart des emplacements scolaires disposent de boîtes postales scellées. Le conseil scolaire encourage les écoles à réduire au minimum (voire à éliminer) le montant d'argent comptant conservé sur les lieux.

Gestion des recettes non tirées de subventions

Les recettes non tirées de subventions du conseil scolaire proviennent de diverses sources. Mentionnons entre autres les revenus du gouvernement fédéral en vertu des programmes CLIC (Cours de langue pour les immigrants au Canada) et PEAI (Programme d'établissement et d'adaptation des immigrants). Le ministère des Affaires

civiques et de l'Immigration de l'Ontario verse au conseil scolaire des fonds pour ses programmes d'anglais langue seconde et les programmes d'aide à l'établissement des nouveaux arrivants. Le conseil scolaire perçoit également des droits de scolarité auprès des étudiantes ou étudiants étrangers détenteurs d'un visa ou auprès des agents de recrutement. Le service de l'utilisation communautaire des installations scolaires vend des permis pour l'utilisation des installations du conseil en dehors des heures normales d'ouverture. À la cafétéria, les revenus proviennent des fournisseurs qui remettent au conseil scolaire une portion de leurs ventes pour l'entretien et la mise à niveau de l'équipement. Les fonds recueillis par l'Angel Foundation (un organisme à but non lucratif indépendant du conseil qui organise lui-même ses collectes de fonds) financent les programmes de petit déjeuner de nombreuses écoles du conseil. Tous ces revenus et d'autres encore sont comptabilisés par le système informatique de gestion financière du conseil scolaire. La direction indique que les recettes non tirées de subventions sont comprises dans les prévisions budgétaires et les prévisions budgétaires révisées.

Afin d'accroître l'effectif, le conseil scolaire se concerte avec plusieurs autres conseils scolaires pour attirer les étudiantes et étudiants étrangers. Le conseil scolaire a expressément financé des voyages à l'étranger dans le but d'accroître le nombre d'étudiantes et d'étudiants étrangers s'inscrivant dans les écoles sous-représentées du conseil scolaire.

La gestionnaire du service de l'utilisation communautaire des installations scolaires dirige les efforts visant à intégrer le système de paiement de permis et de production de rapports du conseil scolaire avec ceux de la Ville, des conseils coïncidents, des collèges et des universités locaux en ce qui a trait à l'utilisation communautaire d'installations. Le conseil scolaire a conclu des ententes de réciprocité pour l'utilisation des installations avec la Ville de Toronto. La réservation de ces installations et le règlement des frais peuvent être effectués en ligne, en personne ou par téléphone.

Le conseil scolaire se sert du système électronique de gestion financière pour organiser les subventions APE, les classer par priorité et en faire le suivi. Le bureau de la direction de l'éducation transmet toutes les subventions APE au personnel approprié, et elles sont conservées sur un disque partagé et accessible. Les membres du personnel qui font une demande de subvention reçoivent, le cas échéant, les fonds du ministère. Après la signature des contrats et la confirmation des subventions, l'élaboration des budgets se fait au moyen du logiciel de gestion financière. L'envoi de rapports trimestriels au Conseil de l'éducation garantit l'utilisation des fonds dans les délais requis.

4.6 Approvisionnement

Approvisionnement L'examen des processus d'approvisionnement vise à :

- déterminer s'il existe des politiques et pratiques d'approvisionnement conformes aux *Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement* (version 1.0) 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;
- 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'approvisionnement et indique celles qui ont été adoptées intégralement, d'après les données obtenues. En l'absence de données, ou lorsque la pratique n'avait pas été adoptée intégralement au moment de l'examen, nous avons signalé qu'il y avait place à l'amélioration par un « Non ».

Politiques et modalités

Principales pratiques liées à l'approvisionnement	Pratique adoptée?
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.	Oui
Conformément aux <i>Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement</i> , les politiques d'approvisionnement approuvées définissent clairement les circonstances dans lesquelles le conseil scolaire devra avoir recours à des processus d'achat concurrentiel ou non concurrentiel.	Oui
Les critères d'attribution des contrats ne se limitent pas au coût le plus bas; ils comprennent également le total des frais incombant aux propriétaires, la valeur, la qualité, le rendement du fournisseur, etc.	Oui
Les responsables des achats surveillent les activités relatives aux achats et assurent la conformité aux politiques et modalités d'approvisionnement du Conseil et aux <i>Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement</i> .	Oui

Participation à des initiatives d'achats groupés

Principales pratiques liées à l'approvisionnement	Pratique adoptée?
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
Le conseil scolaire participe activement à des consortiums d'achat, à des centrales d'achat ou à des initiatives d'achats groupés.	Oui

Niveaux de pouvoir d'achat

Principales pratiques liées à l'approvisionnement	Pratique adoptée?
Conformément aux <i>Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement</i> , les pouvoirs d'autorisation correspondent aux tâches et aux responsabilités relevant des divers postes, et les superviseurs ou les chefs de service en assurent la surveillance.	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	Pratique adoptée?
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	Pratique adoptée?
Le service des finances du conseil scolaire effectue un triple rapprochement (bon de commande, reçu et facture et inspection) avant de payer les factures.	Oui
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, en effectuer le traitement et en faire les paiements.	Oui

Utilisation du transfert électronique de fonds

Principales pratiques liées à l'approvisionnement	Pratique adoptée?
La direction maximise le recours au traitement électronique de fonds (TEF) pour payer ses fournisseurs.	Oui

Politiques et modalités

Le conseil scolaire a élaboré ses lignes directrices en matière d'approvisionnement d'après le code d'éthique de l'Association canadienne de gestion des achats (ACGA). Ses politiques sont conformes aux éléments obligatoires de la version 1.0 des *Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement* du Secrétariat de la gestion de la chaîne d'approvisionnement dans le secteur parapublic. Le *Purchasing Procedures Manual* [guide des procédures d'achat] relève toutes les politiques d'approvisionnement approuvées. Le conseil en assure la diffusion à l'interne et à l'externe, soit sur l'intranet pour les membres du personnel et sur le site des appels d'offres pour les intervenantes et intervenants extérieurs. Ce guide fait état des politiques d'approvisionnement et de toutes les procédures connexes. La formation du personnel a eu lieu après la mise à jour du guide. En plus de ce guide, le conseil scolaire dispose d'une politique sur l'acceptation des cadeaux et des dons qui est conforme à la *Loi de 2010 sur la responsabilisation du secteur parapublic*.

La *Loi de 2010 sur la responsabilisation du secteur parapublic* comporte de nouvelles règles et des normes plus élevées de responsabilité pour les organismes désignés du secteur parapublic. Elle comprend des articles qui donnent le pouvoir au Conseil de gestion du gouvernement d'émettre des directives aux organismes désignés du secteur parapublic en matière d'approvisionnement et de dépenses. La directive en matière d'approvisionnement du secteur parapublic et la directive sur les dépenses du secteur parapublic ont été communiquées aux conseils scolaires. Le conseil scolaire devrait examiner ces documents et prendre note de toute disparité entre ceux-ci et les *Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement* pour se conformer aux deux directives.

Tirées de la politique d'approvisionnement, les procédures d'achat du conseil scolaire précisent les circonstances permettant le recours à un processus d'achat non concurrentiel. Citons :

- une pénurie causée par la conjoncture du marché ou une volatilité du prix sur le marché empêche la stabilité et la protection de prix;
- la priorité est accordée à l'approvisionnement continu d'un produit ou service ou à la compatibilité de celui-ci;
- la vente aux enchères est jugée une méthode d'acquisition efficace;

- il n'existe qu'une seule source d'approvisionnement (fournisseur unique) pour les biens ou les fournitures recherchés en raison d'un brevet, de droits d'auteur ou de droits de propriété.

Conformément à la directive sur l'approvisionnement et à l'Accord sur le commerce intérieur (ACI), le conseil scolaire ne favorise pas les fournisseurs locaux. Le guide des procédures d'achats comprend des limites d'achats et des exigences d'approbation à l'intention du personnel scolaire et du personnel des installations.

Le document d'appel d'offres précise les critères d'attribution des contrats et comporte un barème de notation. La documentation du conseil scolaire comporte une méthode pour départager les appels d'offres retenus de ceux qui ne l'ont jamais été. Le conseil scolaire cherche à créer une base de données de contrats dans les systèmes actuels et tient à jour un fichier de données permanentes. Les politiques sont explicites, sans ambiguïtés. La direction mentionne que les problèmes de non-conformité ne sont pas courants.

Participation à des initiatives d'achats groupés

Le personnel du conseil scolaire évalue continuellement ses pratiques d'achats de façon à développer un pouvoir d'achat maximum, notamment à l'aide des consortiums. Les cartes de crédit pour petits achats sont d'usage courant, et le conseil scolaire conduit un programme pilote de cartes fantômes dans lequel le portail adapté de chaque fournisseur permet aux employés de passer une commande en ligne, une carte de crédit pour petits achats étant réservée à chaque compte. Si cet essai est concluant, la direction a l'intention de retirer l'achat de fournitures de bureau du programme de cartes de crédit pour petits achats.

La direction s'est jointe à ses conseils coïncidents pour déposer plusieurs soumissions communes. Lorsque les conseils scolaires regroupent leur commande, des économies d'échelle deviennent possibles. Le conseil scolaire participe à bon nombre de consortiums, dont la coopérative Peel Purchasing, la Catholic School Boards Services Association, le Réseau informatique éducationnel de l'Ontario (RIEO), pour des achats aussi différents que le gaz naturel et l'électricité, les logiciels et les machines à affranchir.

Niveaux de pouvoir d'achat

À la section 3 du manuel de procédures sur les achats, qui traite du processus d'approbation et d'approvisionnement, on trouve des précisions sur quatre groupes distincts en approvisionnement, soit :

- Écoles et services administratifs

- Service des installations
 - Réfection et immobilisations
 - Opérations (gestionnaire du contrôle de la qualité des services)
 - Entretien des installations

L'échelle est la même pour tous les groupes d'approvisionnement : de 1 \$ à 2 000 \$, de 2 000,01 à 5 000 \$, de 5 000,01 à 25 000 \$, de 25 000,01 à 50 000 \$, de 50 000,01 à 500 000 \$, plus de 500 000 \$. Le manuel du conseil scolaire formule les exigences précises correspondant à chaque niveau de l'échelle (propositions de prix verbales, propositions écrites ou officielles, appels d'offres cachetés, etc.). Les méthodes d'approvisionnement varient entre le groupe des écoles et services administratifs ainsi qu'entre les trois groupes du service des installations.

Quatre processus distincts ont cours dans les processus d'approbation et d'approvisionnement. Ce qui distingue ces processus, c'est la personne qui doit signer pour approuver le décaissement, selon l'échelle des dépenses. Dans le groupe des écoles et des services administratifs, une direction d'école ou un membre de l'administration et un chef de section doivent approuver les achats ne dépassant pas 2 000 \$. La surintendance doit approuver les achats de 5 000 à 25 000 \$. Les achats de 50 000,01 à 500 000 \$ doivent être approuvés par la direction de l'éducation et le conseil de la direction. L'approbation du Conseil est requise pour les achats dépassant les 500 000 dollars. Dans les trois groupes du service des installations, le même type d'échelle détermine le type de personne devant approuver les achats (de superviseur à la direction de l'éducation ou le Conseil, lorsque le montant dépasse les 500 000 \$), mais une différence existe entre les groupes. Il s'agit de la personne responsable devant approuver les dépenses selon le groupe d'approvisionnement. On retrouve ainsi, d'un côté, la coordonnatrice principale des immobilisations et, de l'autre, le coordonnateur principal des opérations.

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

Le conseil scolaire a adopté des politiques et modalités sur l'utilisation de cartes de crédit pour petits achats. La direction signale une faible participation au programme de cartes de crédit pour petits achats, et concède que les politiques et modalités sur leur utilisation doivent être revues. Le conseil scolaire s'emploie à sensibiliser les employés aux avantages que présente ce programme et à encourager l'utilisation de ces cartes pour les achats en petite quantité. Pour les cartes d'écoles élémentaires, les transactions sont limitées à 1 000 \$ et à 20 % du budget alloué. Dans le cas des écoles secondaires, la limite est de 3 000 \$ et à 10 % du budget alloué. Les cartes de crédit institutionnelles ne peuvent être utilisées que par la direction de l'éducation et les

directions associées, et les politiques régissant leur utilisation ont été communiquées et sont en vigueur.

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

Le conseil scolaire effectue un triple rapprochement. La plupart des commandes se font en ligne par le biais du système de gestion financière des écoles et sont acheminées automatiquement au fournisseur voulu. Le numéro des articles d'une commande provient de catalogues, mais en l'absence de ce numéro, une description lui est substituée, et le fournisseur propose un choix d'articles. Lorsque les derniers détails ont été réglés, la ou le secrétaire de l'école entre les données du bon de commande dans le système informatique qui, après approbation par la direction d'école, les achemine au fournisseur. Les bons d'une valeur dépassant 5 000 \$ doivent être approuvés par une surintendance.

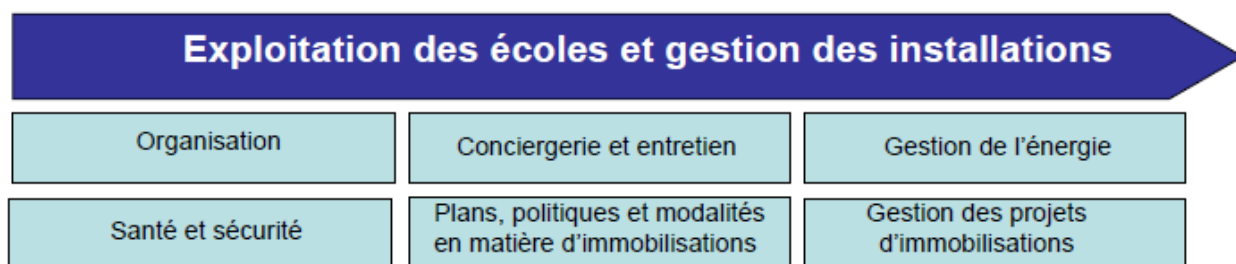
La consignation aux postes budgétaires et au grand livre général se fait à la création du bon de commande. Si les sommes disponibles au centre de coûts le permettent, le bon de commande est traité. Dans le cas contraire, le bon n'est pas sauvegardé, les détails sont perdus, et l'initiateur de la commande n'en est pas informé. Seuls les bons de commande pour ordinateurs et l'ameublement sont imprimés : ils font l'objet d'un examen approfondi au bureau central du conseil.

On demande aux fournisseurs d'acheminer leurs factures au bureau des comptes créditeurs, qui procède à leur entrée dans le système informatique. Dans chaque emplacement scolaire, ce sont les secrétaires qui s'occupent de la réception des commandes et qui saisissent les données dans le système pour une comparaison électronique à celles du bon de commande. Le reçu des commandes est conservé dans les dossiers pendant sept ans. Le suivi de l'envoi des commandes se fait en ligne. Même s'il manque des articles à la réception, le système autorise l'entrée des données le paiement et le suivi de la commande. Si la facture d'une commande est entrée dans le système avant son reçu, un courriel est automatiquement acheminé à l'école pour vérifier la livraison de la commande. D'autres mesures de contrôle sont en place pour assurer le suivi en ligne des commandes et des livraisons. Lorsque la correspondance entre reçus, factures et bons de commande est établie, le bureau des comptes créditeurs effectue le paiement au fournisseur, généralement au moyen d'un transfert électronique de fonds (TEF).

Utilisation du transfert électronique de fonds

À l'heure actuelle, le conseil scolaire paie ses fournisseurs au moyen d'un TEF dans 70 % des cas. Le conseil scolaire cherche à encourager un recours plus fréquent aux TEF en intégrant 20 fournisseurs à la fois pour faire gagner en efficacité le processus de paiement au fournisseur.

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



La gestion efficiente et efficace des installations du conseil scolaire, 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'établir des normes de propreté et d'entretien et de les respecter, d'examiner les occasions 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 soutenir 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;

- 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 opérations et des installations et fait état des cas où les données indiquent que la pratique a été adoptée intégralement. En l'absence de données, ou lorsque la pratique n'avait pas été adoptée intégralement au moment de l'examen, nous avons signalé qu'il y avait place à l'amélioration par un « Non ».

Élaboration et présentation des buts et priorités annuels

Principales pratiques liées à l'organisation des opérations et des installations	Pratique adoptée?
Les objectifs et priorités de l'organisation des opérations et des installations de l'école sont consignés dans un plan annuel du service. Ils correspondent au plan opérationnel annuel du conseil scolaire, 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	Pratique adoptée?
Le service de gestion des opérations et des installations comporte des unités clairement définies dont il précise les rôles et responsabilités respectifs. Il existe un organigramme à jour auquel la population a accès.	Oui
Les cadres du service des opérations et des installations possèdent les titres professionnels (p. ex., ingénieur), les qualifications et l'expérience requis.	Oui

Surveillance et communication des politiques

Principales pratiques liées à l'organisation des opérations et des installations	Pratique adoptée?
La direction s'est dotée de procédés lui permettant de s'assurer que les membres du personnel et les cadres respectent les politiques en matière de gestion des opérations et des installations dans les écoles.	Oui
La direction veille à ce que le personnel comprenne les politiques et les procédures administratives de gestion des opérations et des installations.	Oui
Les processus en place permettent de surveiller la nouvelle législation et les nouveaux règlements et de mettre en œuvre les changements nécessaires.	Oui

Élaboration et présentation des buts et priorités annuels

Le service des installations ne dispose pas d'un plan de service pour la période en cours. Bien que le service ait visé des objectifs dans les années précédentes, ceux-ci n'étaient pas harmonisés à un plan stratégique global.

Les objectifs généraux du service des installations pour l'année 2009-2010 étaient :

1. Faire approuver son programme d'immobilisations par le Conseil et le ministère de l'Éducation;
2. Réduire le nombre de classes mobiles et améliorer l'état de celles qui resteront;
3. Élaborer la liste des immobilisations prioritaires de 2010-2011 et la faire approuver.

Le service fait appel à plusieurs mesures et processus pour allouer ses ressources chaque année. La gestion des projets de construction en cours se fonde sur des plans de projet détaillés, et le système des ordres de travail permet d'assurer à la fois suivi et surveillance. Le service utilise des systèmes informatiques et des bases de données, notamment ReCAPP, pour déterminer les projets que le service devrait cibler. De plus, il applique avec rigueur le plan à long terme en matière d'installations pour s'assurer que les travaux effectués sont harmonisés avec les secteurs ciblés du conseil scolaire. Le directeur associé de la planification et des installations, dont relève le service des installations, a adopté son propre plan de leadership et de croissance, dont les objectifs correspondent en grand nombre aux objectifs majeurs du service pour 2009 à 2012. Cependant, le service ne dispose pas d'un document central annuel faisant correspondre des objectifs mesurables, des échéances précises et des obligations de rendre compte définies à chaque priorité du service pour l'année en cours, même si le plan de leadership et de croissance du directeur associé en contient un grand nombre.

La direction devrait envisager l'élaboration d'un plan de service annuel qui comprendrait des objectifs mesurables, des échéances précises et des obligations de rendre compte définies qui seraient harmonisées avec le plan opérationnel annuel de l'ensemble du conseil scolaire. Cette mesure permettrait d'associer les priorités du service avec les mesures de rendement et les responsabilités, aiderait à définir clairement les rôles, permettrait la collaboration entre les membres de l'équipe et présenterait une vue d'ensemble de la feuille de route du service. Ce plan devrait correspondre avec le plan opérationnel du conseil scolaire et à son orientation stratégique globale, lorsque ces derniers seront élaborés. Ainsi, le directeur associé de la planification et des installations aurait l'obligation de rendre compte des objectifs du service par le biais de rapports mensuels présentés au Conseil.

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

Relevant directement de la direction de l'éducation, le directeur associé de la planification et des installations est le superviseur immédiat de cinq membres du personnel. La restructuration récente du service a permis de diviser l'entretien et les opérations en deux zones distinctes : est et ouest. La gestion de chacune de ces zones est assurée par un coordonnateur principal des opérations et de l'entretien. La coordonnatrice principale des immobilisations, la coordonnatrice ou le coordonnateur principal des réfections et la surintendante des services aux installations relèvent également du directeur associé de la planification et des installations.

Le service a opéré d'autres changements organisationnels, aux niveaux inférieurs à la coordination. Par exemple, la direction a nommé des gestionnaires du contrôle de la qualité des services, et le territoire qui leur a été assigné correspond exactement à celui des huit surintendances de secteur. Le redécoupage des périodes de travail correspond mieux à l'utilisation des installations du conseil, et en particulier aux heures où les élèves ne sont pas en classe. Les variations ou augmentations du financement ont provoqué d'autres changements dans la structure du service, dont l'ajout du poste de superviseure ou superviseur de la gestion de l'énergie. Au fur et à mesure que les divers programmes et initiatives du conseil scolaire se voient accorder du financement par le ministère, le service modifie le soutien et les ressources qu'il leur accorde par mesure de rentabilité et d'efficacité.

Tous les postes du service sont assortis d'une description de travail. L'expérience et la formation des superviseures et superviseurs et des membres du personnel leur donnent les qualités requises pour leur travail, et nombre d'entre eux détiennent un diplôme ou une certification professionnelle.

Surveillance et communication des politiques

Le service des installations est responsable de politiques et procédures traitant de nombreux domaines, parmi lesquels on retrouve :

- la gestion des clés
- le stationnement
- les espaces non fumeurs
- le vandalisme
- les prévisions des dépenses d'immobilisations
- la signalisation

- la location de locaux excédentaires dans les écoles
- les garderies
- les biens locatifs;
- l'utilisation des installations scolaires lors d'une situation d'urgence
- la santé et sécurité au travail
- l'affectation des concierges
- la démolition de bâtiments ou de classes mobiles
- l'acquisition de terrains
- l'agrandissement d'emplacements scolaires
- l'aliénation de biens immobiliers excédentaires
- l'examen des installations scolaires
- les incendies criminels et les alertes à la bombe
- la construction immobilière (écoles et agrandissements)
- la planification des immobilisations

Le service met l'accent sur la formation durant le congé scolaire de mars, et il enregistre toutes les formations suivies par ses employés dans une banque de données centrale. Mentionnons un autre exemple remarquable de surveillance et de suivi de formation et perfectionnement provenant du secteur de l'entretien du service. Chaque membre du personnel d'entretien reçoit un passeport de formations, qui constitue un registre de toutes les formations qu'il a suivies. Chaque programme ou séance de formation réussie est attesté dans le passeport par un autocollant ou une estampille, y compris les cours obligatoires ou de qualification. Le passeport indique aussi la formation nécessaire pour une personne ou un poste en particulier.

La direction communique ses nouvelles politiques et procédures par le biais de courriels, de notes de service et de formations. Par exemple, elle annonce la modification ou la mise à jour de politiques ou de procédures par courriel. Le service émet des communications ou des alertes prioritaires ou urgentes. La direction fait développer un portail en ligne qui servira de point central pour toutes les communications et les avis aux employés.

Recommandation :

- Le service devrait envisager d'élaborer un plan de service annuel qui correspond au plan opérationnel annuel du conseil scolaire et à son orientation stratégique globale. Cela permettra aussi à tous les services de faire le suivi et de faire état des progrès tout au long de l'année réalisés relativement aux priorités et aux objectifs établis.

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;
- 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;
- 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 de services de conciergerie et d'entretien et fait état des cas où les données indiquent que la pratique a été adoptée intégralement. En l'absence de données, ou lorsque la pratique n'avait pas été adoptée intégralement au moment de l'examen, nous avons signalé qu'il y avait place à l'amélioration par un « Non ».

Modèle de dotation / d'affectation du Conseil qui appuie les normes de nettoyage et d'entretien

Principales pratiques liées à la conciergerie et à l'entretien	Pratique adoptée?
Le conseil scolaire a adopté des normes de nettoyage pour les écoles et a élaboré un ensemble normalisé de processus et d'outils pour surveiller, gérer et présenter les résultats. Le conseil scolaire a mis au point des lignes directrices ou un manuel sur les services de conciergerie et d'entretien pour appuyer ces normes de nettoyage.	Oui
Le conseil scolaire a mis en œuvre un programme d'écopropriété officiel dans le cadre de sa politique en matière d'éducation environnementale globale. Le programme d'écopropriété incorpore les principes du <i>Guide du Programme d'écopropriété</i> du ministère.	Non

Principales pratiques liées à la conciergerie et à l'entretien	Pratique adoptée?
Le modèle d'affectation des concierges de la direction permet l'utilisation optimale du personnel et tient compte de nombreux facteurs (p. ex., la superficie au sol, les classes mobiles et les gymnases).	Oui

Élaboration du plan d'entretien annuel / pluriannuel

Principales pratiques liées à la conciergerie et à l'entretien	Pratique adoptée?
En s'appuyant sur un processus de consultation, l'administration principale élabore et présente un plan pluriannuel (trois à cinq ans) pour les principaux projets d'entretien et de réfection. Le plan tient compte des priorités du conseil scolaire en matière d'entretien préventif et de ses priorités différées en matière d'entretien et prévoit une utilisation optimale des subventions disponibles (Subvention pour la réfection des écoles annuelle et initiative Lieux propices à l'apprentissage). Le plan est approuvé par le Conseil et peut être consulté par la population.	Oui

Formation pour appuyer le perfectionnement professionnel et la sécurité

Principales pratiques liées à la conciergerie et à l'entretien	Pratique adoptée?
Un plan annuel de formation pour le personnel du service des installations 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	Pratique adoptée?
La direction utilise un système de gestion du stock pour faire le suivi du matériel de nettoyage et d'entretien principal et en assurer le contrôle.	Oui
La direction a établi des normes communes pour assurer l'efficacité de l'approvisionnement en fournitures afin de réduire au minimum les coûts et de favoriser l'efficacité énergétique et opérationnelle ainsi que la durabilité de l'environnement.	Oui

Système de gestion, de surveillance et de soutien des projets

Principales pratiques liées à la conciergerie et à l'entretien	Pratique adoptée?
Un système d'ordres de travail automatisé (informatisé) permet de consigner, de surveiller et d'évaluer les projets ainsi que de veiller à l'utilisation à bon escient des ressources.	Oui

Principales pratiques liées à la conciergerie et à l'entretien	Pratique adoptée?
L'administration principale évalue régulièrement l'efficacité et l'efficience globales de ses modèles de prestation de services d'entretien et de conciergerie.	Oui

Modèle de dotation / d'affectation du Conseil qui appuie les normes de nettoyage et d'entretien du Conseil

Les normes en matière de nettoyage des installations scolaires sont établies par le service et font l'objet d'une surveillance continue. Tous les emplacements ont un journal de bord, et les gestionnaires du contrôle de la qualité sont responsables des inspections de propreté. Ces inspections, menées à l'aide d'une liste de contrôle, ont lieu au moins trois fois l'an pour chaque emplacement, et parfois aussi souvent qu'une fois par mois. Ces inspections peuvent conduire à une formation particulière de perfectionnement pour le personnel de l'emplacement dans le but de corriger les lacunes ou les problèmes relevés.

La direction utilise quelques fournitures de nettoyage écologiques et évalue attentivement les nouveaux produits pouvant être utilisés dans les installations scolaires. Le fournisseur du conseil scolaire en produits de nettoyage offre une vaste gamme de produits écologiques. Bon nombre de systèmes de nettoyage et de pièces d'équipement ont été remplacés par des produits écologiques. Le conseil scolaire attend d'avoir épuisé les fournitures en stock avant d'effectuer une substitution de produits.

Bien que le conseil scolaire ait progressé considérablement au chapitre de l'écopropreté en matière de nouveaux systèmes et produits, il ne dispose pas d'un programme officiel d'écopropreté conformément au Guide du Programme d'écopropreté du ministère. Ce guide recommande un plan de mise en œuvre de nettoyage écologique en 10 étapes. La direction devrait entre autres tenir compte des éléments suivants :

- Élaboration d'outils pour favoriser la mise en œuvre – un manuel de procédures d'exploitation uniformisées en matière d'écopropreté devrait définir les attentes du conseil scolaire quant aux procédures d'exploitation de l'écopropreté dans les écoles.
- Stratégie de communication – une stratégie de communication permettra de sensibiliser les intervenants (occupants des établissements, concierges, fournisseurs) sur les avantages du programme et leur rôle pour l'appuyer.

- Évaluation et suivi du progrès – durant la première année de mise en œuvre, un examen de l’initiative devrait être réalisé tous les trois à six mois, puis annuellement après la première année.

L’affectation du personnel de conciergerie est préparée à l’aide d’un système informatique d’allocation du personnel qui fait appel à des niveaux d’allocation et à des facteurs prédéfinis, notamment la superficie des installations, le type d’établissement et le nombre de classes mobiles. Le processus d’allocation est ouvert et transparent puisque ces données sont communiquées aux syndicats.

Selon le moment du jour et l’emplacement scolaire, divers modèles peuvent servir à l’affectation du personnel. Les membres du personnel qui reçoivent plusieurs formations pour l’apprentissage de systèmes particuliers à certaines écoles peuvent recevoir une prime selon la formation complétée. L’affectation de ce personnel suit de très près les niveaux de financement du ministère. De plus, la direction voit à ce que ses coûts en conciergerie soient comparés à ceux des autres conseils scolaires.

Élaboration du plan d’entretien annuel / pluriannuel

Le service tient à jour les plans annuel et pluriannuel d’entretien et de réfection et en assure le suivi. Il dresse la liste des priorités en fonction du calendrier d’entretien préventif (cycle de vie, entretien, remplacement) et des requêtes des écoles ou des directions d’écoles. Le service se montre proactif en communiquant des précisions sur le classement des projets par priorité et il donne des modules de formation pour expliquer les différents niveaux de priorité (cinq en tout) attribués aux projets. Le niveau de priorité accordé aux projets de réfection dépend de leur incidence sur la réussite des élèves. Les questions de santé et de sécurité reçoivent le niveau de priorité le plus élevé. Tout ce qui touche à la qualité du service, au fonctionnement des installations ou aux besoins des programmes monte en haut de la liste.

Le système des ordres de travail du conseil scolaire permet aussi de faciliter la création d’un plan annuel de réfection. Le système informatique fait ressortir les projets de renouvellement (fin du cycle de vie) et les projets d’entretien ou de remplacement, de même que les systèmes dont le nombre d’ordres de travail est anormalement élevé. Intitulé « Multi-Year Renewal Planning Cycle », le programme de réfection des écoles du conseil permet de surveiller continuellement le coût des projets de réfection.

Formation pour appuyer le perfectionnement professionnel et la sécurité

Au service, l’organisation et la coordination des formations sont assurées par deux coordonnateurs régionaux. La formation des nouveaux membres du personnel est uniforme, et les séances de perfectionnement professionnel font l’objet d’un suivi central. Le suivi des formations et du perfectionnement professionnel se fait à l’aide des passeports de formation, dans le cas du personnel d’entretien, ou à l’aide d’une base

de données centrale mise à jour par le service des ressources humaines, dans le cas du personnel de conciergerie. Les formations peuvent avoir lieu tout au long de l'année, mais la plupart ont lieu au cours du congé scolaire de mars. Des séances (p. ex., dîner-conférence) sont prévues pour former et informer le personnel de la mise à jour de systèmes ou de politiques.

Normalisation des fournitures de nettoyage et d'entretien

Le conseil scolaire se sert d'un système informatique de gestion de projets pour faire le suivi et l'inventaire de tout l'équipement principal. Une initiative sur l'ensemble du système visant à marquer les principaux équipements du conseil d'un code à barres a été mise en place. Le système informatique d'ordres de travail permet de s'assurer que ces équipements sont bien entretenus. Il permet également de repérer les problèmes récurrents d'une pièce d'équipement ou d'un système en particulier. Le système de gestion de projets de SAP permet d'établir l'horaire d'entretien des systèmes et celui de l'équipement principal.

Grâce à ses normes communes d'approvisionnement, les achats de fournitures du service sont efficaces et économiques. Bien que le conseil scolaire n'ait pas établi un programme officiel d'écopropreté, il a déployé des efforts pour encourager l'efficacité énergétique et opérationnelle ainsi que la durabilité de l'environnement. Très récemment, le service a commencé à intégrer dans son processus d'appel d'offres et son processus de demande de propositions des exigences et des critères en matière d'écopropreté. Les superviseuses et superviseurs commandent en ligne leurs fournitures au moyen de l'interface des fournisseurs. À chaque fournisseur présélectionné correspond une interface particulière. Les gestionnaires du contrôle de la qualité examinent les commandes générées par l'interface et les approuvent avant de les acheminer au fournisseur. Les fournisseurs acceptent un échéancier pour la livraison des commandes. Ils utilisent des bons de commande ouverts et font parvenir chaque mois une facture, qui est appliquée au poste budgétaire correspondant. Les employés qui n'ont pas accès au système en ligne pour passer leur commande peuvent communiquer avec un centre d'appels, qui se charge d'entrer et de faire traiter les commandes en ligne.

Systèmes de gestion, de surveillance et de soutien des projets

Le conseil scolaire utilise un système informatique de gestion des projets pour faire le suivi des ordres de travail par emplacement et type de travail. Les assistants numériques personnels n'ont pas été intégrés au système. Cependant, au service, les gestionnaires et le personnel cadre sont équipés de téléphones intelligents comme le BlackBerry.

La direction n'a pas encore terminé la mise en œuvre du système d'ordres de travail. Elle devrait poursuivre en ce sens, ce qui lui donnerait la capacité de faire le suivi du

temps de traitement et d'autres détails pertinents sur les ordres de travail. Avec une gestion efficace de ce type de données, le service serait mieux à même de comprendre et d'évaluer les services qu'il offre.

L'administration principale évalue régulièrement l'efficacité et l'efficience globales de son modèle de prestation de services d'entretien et de conciergerie puisque les utilisatrices et les utilisateurs de première ligne, les gestionnaires du contrôle de la qualité et les superviseurs et superviseurs des services de conciergerie fournissent une rétroaction continue. Par exemple, les gestionnaires du contrôle de la qualité fournissent une rétroaction au niveau des écoles, à l'emplacement scolaire où ils effectuent leur contrôle. Le service puise souvent dans ces commentaires lorsqu'il doit préparer ses plans de perfectionnement professionnel. Le service surveille également le niveau d'absentéisme pour répartir ses ressources adéquatement et déceler les tendances.

Recommandation :

- Le conseil scolaire devrait se fonder sur le Guide du Programme d'écopropreté du ministère pour mettre en œuvre un programme d'écopropreté officiel dans le cadre de sa politique en matière d'éducation environnementale globale.

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'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. En l'absence de données, ou lorsque la pratique n'avait pas été adoptée intégralement au moment de l'examen, nous avons signalé qu'il y avait place à l'amélioration par un « Non ».

Plan de gestion de l'énergie

Principales pratiques liées à la gestion de l'énergie	Pratique adoptée?
Dans le cadre de la <i>Loi sur l'énergie verte</i> adoptée par l'Ontario en 2009, l'administration principale 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.	Non
Les pratiques d'approvisionnement appuient les objectifs du plan de gestion de l'énergie.	Non
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	Pratique adoptée?
La direction présente officiellement un rapport annuel sur les économies d'énergie réalisées par rapport au plan.	Oui
Un système complet est en place pour inscrire les dépenses au budget, faire le suivi de la consommation et la réglementer et déterminer les possibilités de faire davantage d'économies.	Oui
La facturation des services publics de toutes les installations du conseil scolaire est consolidée.	Oui
Le Conseil a adopté une politique environnementale globale pour assurer l'éducation en matière d'environnement et des pratiques de gestion responsable.	Non

Plan de gestion de l'énergie

Le conseil scolaire a bien intégré des éléments de conservation et de gestion de l'énergie dans ses plans en matière d'installations, mais il ne dispose pas d'un plan de gestion officiel et pluriannuel de gestion de l'énergie. Il surveille la consommation des services publics à l'aide d'une base de données contrôlée à l'interne, et a retenu les services d'un tiers pour l'aider à trouver des possibilités d'économies.

Le conseil scolaire a formé un comité de l'environnement pour collaborer à ses initiatives de gestion de l'énergie. Beaucoup d'écoles du conseil participent aux programmes de réduction des déchets et de recyclage EcoSchools de l'Ontario, et le conseil scolaire travaille avec Evergreen Foundation pour faire la promotion de terrains d'école écologiques.

Le conseil scolaire communique ses réussites en gestion de l'énergie aux élèves par le biais du programme EcoSchools, et au grand public par le biais du rapport semestriel

de la direction de l'éducation. Le conseil scolaire devrait continuer ses initiatives et établir un plan pluriannuel de gestion de l'énergie pour être conforme à la *Loi de 2009 sur l'énergie verte*. Ce plan devrait comprendre des mesures et des cibles à atteindre ainsi que les outils de surveillance et de gestion nécessaires.

Le conseil scolaire s'assure que ses pratiques en approvisionnement sont conformes aux règlements de la Ville de Toronto en matière d'énergie verte. Toutefois, le conseil scolaire n'a pas encore intégré d'exigences en matière d'énergie verte dans ses politiques et pratiques d'approvisionnement. Le conseil scolaire devrait rendre officiel son plan de gestion de l'énergie et veiller à ce que ses politiques d'approvisionnement lui soient conformes.

Suivi et rapports sur la conservation de l'énergie

Le conseil scolaire présente officiellement au Conseil un rapport annuel sur les économies d'énergie réalisées qui souligne les changements considérables en matière de consommation. La direction devrait lier ces objectifs de consommation au plan pluriannuel de gestion de l'énergie, lorsque ce dernier sera prêt. La consommation d'énergie est gérée à l'interne, et le conseil scolaire utilise la base de données sur la consommation d'énergie du ministère. De plus, les suivis sont faits manuellement au conseil scolaire. Le personnel du conseil entre la facturation consolidée dans le système de suivi interne. Il effectue ensuite des comparaisons sur les données en consommation d'énergie de chaque école pour détecter les possibilités d'économie d'énergie.

Le conseil scolaire n'a pas encore adopté une politique environnementale globale qui traite de la sensibilisation à l'environnement et des pratiques de gestion responsable. Le Conseil offre des renseignements et du soutien pour amener ses écoles à se soucier de l'environnement grâce au programme EcoSchools de l'Ontario. Bien que le conseil scolaire s'évertue à conserver l'énergie, il devrait consolider ses efforts dans l'ensemble du conseil et préparer des rapports officiels à ce sujet, recommandation à laquelle il est favorable. Le conseil s'apprête d'ailleurs à engager une nouvelle ressource pour gérer les processus de planification et de présentation de rapports.

Recommandations :

- En se fondant sur les données en matière de consommation d'énergie, le conseil scolaire devrait élaborer un plan pluriannuel de gestion de l'énergie comprenant des mesures quantifiables et les outils de surveillance et de gestion du plan. Conformément à la *Loi de 2009 sur l'énergie verte*, le plan de gestion de l'énergie devrait comprendre l'élaboration de politiques, de lignes directrices, d'objectifs (cibles de conservation) et de priorités pour la gestion de l'énergie et la conservation des ressources. Le plan devrait inclure l'établissement de

possibilités à court et à long terme comportant des jalons, des rôles, des responsabilités et des budgets, ainsi qu'un processus garantissant l'appui de la communauté.

- Le conseil scolaire devrait élargir sa politique d'approvisionnement de façon à concourir aux objectifs de gestion de l'énergie.
- Le conseil scolaire devrait élaborer une politique environnementale globale pour assurer l'éducation en matière d'environnement et des pratiques de gestion responsable.

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 sain et sûr;
- déterminer si le conseil scolaire dispose d'une structure et de processus pour mettre en œuvre des mesures de sécurité;
- 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 de santé et de sécurité et fait état des cas où les données indiquent que la pratique a été adoptée intégralement. En l'absence de données, ou lorsque la pratique n'avait pas été adoptée intégralement au moment de l'examen, nous avons signalé qu'il y avait place à l'amélioration par un « Non ».

Gestion de la santé et de la sécurité

Principales pratiques liées à la santé et à la sécurité	Pratique adoptée?
Élaboration, mise en œuvre et surveillance d'un plan ou d'une stratégie de santé et de sécurité au travail qui tient compte des politiques et des procédures administratives du conseil scolaire en la matière et qui permet de veiller à ce que le conseil respecte les exigences de la loi dans ce domaine.	Non
Élaboration, mise en œuvre et surveillance d'un plan ou d'une stratégie de sécurité qui tient compte des politiques et des procédures administratives du conseil scolaire relatives à la sécurité des élèves et qui permet de veiller à ce que le conseil respecte les exigences de la loi et ses politiques en la matière.	Oui
Élaboration, mise en œuvre et surveillance d'un plan ou d'une stratégie relative à la santé qui tient compte des politiques, des procédures et des	Non

Principales pratiques liées à la santé et à la sécurité	Pratique adoptée?
programmes du conseil scolaire en la matière et qui permet de veiller à ce que le conseil scolaire respecte les exigences de la loi dans ce domaine.	

Gestion de la santé et de la sécurité

La santé et la sécurité au travail relèvent du gestionnaire principal, responsable du service de santé et sécurité au travail. Le conseil scolaire a depuis longtemps un bon dossier de sécurité et il a ancré plusieurs pratiques et procédures pour respecter les plus hautes normes en matière de santé et de sécurité au travail. Il n'a cependant pas établi de plan global en matière de santé et de sécurité au travail pour l'ensemble du conseil scolaire.

Le service de santé et de sécurité au travail gère la formation en matière de santé et de sécurité au travail, qui a lieu en grande partie durant le congé scolaire de mars. Cette formation s'adresse particulièrement au personnel du service des installations, mais ne lui est pas limitée puisque le service forme aussi tout autre groupe d'employés pour lequel les questions de santé et de sécurité au travail sont pertinentes ou incontournables. Le conseil scolaire soutient de nombreux comités de santé et de sécurité au travail, qui consignent l'ordre du jour et le procès-verbal de leurs réunions. Tous ces comités présentent un rapport annuel au Conseil. Pour appuyer les efforts en santé et sécurité au travail, le personnel peut consulter sur l'intranet un manuel qui précise les procédures de sécurité de toutes les écoles et pour toutes les fonctions scolaires.

Le conseil scolaire devrait dépasser ses pratiques actuelles pour élaborer, mettre en œuvre et surveiller un plan ou une stratégie en matière de santé et de sécurité au travail qui tient compte de toutes les politiques et procédures administratives en la matière actuellement en place. Cette mesure assurerait une plus grande conformité avec les exigences de la loi ou autres en matière de santé et de sécurité au travail et offrirait une protection continue à tous les élèves et les groupes d'employés du conseil scolaire.

Le conseil scolaire dispose actuellement d'une stratégie en matière de sécurité qui comprend un plan complet d'intervention en cas d'urgence qui s'applique de la même façon dans tous les emplacements scolaires. Il dispose également d'une politique sur la mise en place et l'entretien des caméras de surveillance. Si, par le passé, la direction présentait au Conseil de l'éducation des rapports sur le vandalisme, les cambriolages et les graffitis, le conseil scolaire a optimisé l'utilisation d'un plus grand nombre de caméras de surveillance pour présenter de meilleurs rapports sur l'état de la sécurité dans chaque installation scolaire. La gestion de la sécurité au conseil scolaire relève d'une surintendance, qui collabore étroitement avec les services de police et d'incendie de Toronto et avec les conseils coïncidents pour élaborer des procédures communes.

Grâce aux plans d'intervention en cas d'urgence, tout le personnel, y compris le personnel des installations, reçoit une formation sur la façon de gérer et d'opérer selon le type d'urgence en cours. Un fournisseur extérieur de système d'alarme veille à la sécurité de tous les emplacements. Un de leurs représentants est disponible sur appel en tout temps pour intervenir en cas d'urgence (sécurité, alerte).

La vaste perspective adoptée par le conseil scolaire dans son travail de sensibilisation des élèves et du personnel permet d'englober les aspects physiques, psychologiques et spirituels de la santé. Tant le personnel que les élèves sont encouragés à profiter des programmes santé et des propositions de repas santé à la cafétéria. Le conseil scolaire offre également des services spirituels et de consultation à l'interne. Bien qu'offrant un soutien global en matière de santé et de bien-être, le conseil scolaire ne dispose pas d'une stratégie ou d'un plan en matière de santé appliqué uniformément dans tout le système. Il devrait continuer à élaborer une stratégie ou un plan global en matière de santé qui témoignerait de ses politiques et modalités en matière de santé et de bien-être.

Recommandations :

- Le conseil scolaire devrait élaborer un plan de santé et de sécurité au travail pour les élèves et tous les groupes d'employés qui lui permet de respecter les exigences de la loi dans ce domaine.
- Le conseil scolaire devrait considérer la possibilité de mettre en place un plan ou une stratégie qui témoignerait de ses politiques et procédures actuelles ayant trait à la santé des élèves et des groupes d'employés et qui viserait à promouvoir la santé et le bien-être au sein du conseil scolaire. La direction devrait aussi envisager de coordonner de façon centralisée l'élaboration, la mise en place et la surveillance de ce plan.

5.5 Plans, politiques et modalités en matière d'immobilisations

L'examen des plans, des politiques et des 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;

- 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'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. . En l'absence de données, ou lorsque la pratique n'avait pas été adoptée intégralement au moment de l'examen, nous avons signalé qu'il y avait place à l'amélioration par un « Non ».

Élaboration de plans annuels et pluriannuels en matière d'immobilisations

Principales pratiques liées aux plans, aux politiques et aux modalités en matière d'immobilisations	Pratique adoptée?
Le conseil scolaire possède un programme d'immobilisations annuel et pluriannuel approuvé comprenant le plan de financement connexe, comme l'exige le modèle d'affectation des subventions d'immobilisations du conseil scolaire.	Oui
Le conseil scolaire dispose d'une politique concernant l'examen des installations destinées aux élèves.	Oui
Le conseil scolaire dispose d'une politique de partenariat pour le partage des installations.	Oui

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

Principales pratiques liées aux plans, aux politiques et aux modalités en matière d'immobilisations	Pratique adoptée?
Le conseil scolaire tient à jour un inventaire précis de la capacité et de l'utilisation des écoles au moyen du SIIS.	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
Les prévisions en matière d'immobilisations et les plans de financement connexes sont évalués et rajustés en fonction des besoins actuels et des modifications aux hypothèses initiales, notamment en ce qui touche l'effectif,	Oui

Principales pratiques liées aux plans, aux politiques et aux modalités en matière d'immobilisations	Pratique adoptée?
y compris les répercussions du Programme d'apprentissage à temps plein de la maternelle et du jardin d'enfants, et les subventions d'équipement.	

Élaboration de plans annuels et pluriannuels en matière d'immobilisations

Le conseil scolaire tient à jour un document de suivi principal en matière de d'immobilisations qui comprend toutes les améliorations importantes. Le plan d'immobilisations indique le nom de la superviseure ou du superviseur, une description, les dates importantes et le coût associés à chaque projet ainsi que des remarques. Ces précisions apportent une image claire et complète de la planification des immobilisations au conseil scolaire. Les gestionnaires de ces projets sont nommés à l'interne. Le personnel d'entretien et le personnel de réfection travaillent ensemble au moyen de communications bilatérales pour déterminer la meilleure méthode à adopter lors d'un projet.

La planification des projets en immobilisations doit s'harmoniser avec les plans de revitalisation des installations du conseil scolaire. Elle s'enrichit des commentaires des fonctions administratives du conseil scolaire ainsi que des conseils du ministère, qui doit donner son aval au projet.

Le conseil scolaire surveille activement sa capacité à respecter ses engagements en matière d'immobilisations. Conformément aux exigences du ministère, le conseil scolaire a rempli son modèle d'analyse financière des immobilisations pour faire le suivi de toutes les dettes en immobilisations. De plus, le conseil scolaire utilise des processus approuvés par le ministère pour traiter les nouveaux engagements en matière d'immobilisations et assure le suivi du produit de disposition pour soutenir les nouveaux projets d'immobilisations.

Le conseil scolaire fait le suivi des coûts de construction depuis plus de dix ans, et il est en mesure de produire des estimations précises sur le coût des projets nouveaux ou proposés en immobilisations. Il a collaboré avec son conseil coïncident sur plusieurs projets; certains d'entre eux montrent une intégration complète alors que d'autres ont des installations distinctes au même emplacement. Le conseil scolaire a adopté une politique de partenariats de partage des installations et une politique concernant l'examen des installations destinées aux élèves.

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

Le conseil scolaire confie au service de la planification la gestion du système d'inventaire des installations scolaires (SIIS), alors que la gestion de la base de données ReCAPP doit être assumée conjointement par le service de la planification et

celui des installations. Les changements apportés au SIIS sont approuvés par le conseil de la direction ou par une surintendance, selon le cas. Les documents se rapportant aux installations peuvent être gérés en dehors de ces deux programmes, et font l'objet d'un suivi à l'interne. Certains dossiers, dont celui des classes mobiles, se voient assigner un membre du personnel qui tient les données à jour. Toutes les requêtes pour de nouveaux espaces font l'objet d'une recherche approfondie fondée sur le suivi des données précises du conseil scolaire.

Le conseil scolaire suit les lignes directrices du ministère pour cibler, à l'aide du système ReCAPP, les écoles dont les coûts de réparation sont prohibitifs. Les prévisions en matière d'immobilisations et les plans de financement connexes font l'objet d'une évaluation annuelle et sont révisés en fonction des besoins actuels, des changements survenus et des commentaires de tous les intervenants. Le conseil scolaire a intégré le Programme d'apprentissage à temps plein de la maternelle et du jardin d'enfants dans ses prévisions de l'effectif et ses prévisions en immobilisations.

5.6 Gestion des projets d'immobilisations

L'examen des processus de gestion des projets d'immobilisations 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;
- 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 de gestion des projets d'immobilisations et indique celles qui ont été adoptées intégralement, d'après les données obtenues. En l'absence de données, ou lorsque la pratique n'avait pas été adoptée intégralement au moment de l'examen, nous avons signalé qu'il y avait place à l'amélioration par un « Non ».

Pratiques économiques dans la conception et la construction des installations

Principales pratiques liées à la gestion des projets d'immobilisations	Pratique adoptée?
La direction cherche d'abord à utiliser toutes les installations scolaires disponibles avant de construire, d'acheter ou de louer des installations supplémentaires.	Oui
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, ainsi que les coûts futurs d'entretien et d'exploitation. Le conseil scolaire est guidé par	Oui

Principales pratiques liées à la gestion des projets d'immobilisations	Pratique adoptée?
les principes établis dans le manuel préparé par le Comité d'experts en matière de normes d'immobilisations scolaires intitulé <i>From Concept to Classrooms - Leading Practices Manual on School Construction</i> .	
Le conseil scolaire se base sur les principes présentés dans la <i>Loi sur l'énergie verte</i> adoptée par l'Ontario en 2009 pour la construction, l'acquisition, l'utilisation et la gestion des installations des écoles.	Oui
L'administration principale 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 des projets d'immobilisations	Pratique adoptée?
Un gestionnaire de projets est nommé pour superviser tous les aspects du projet, y compris le suivi du budget et de l'échéancier, et s'assurer que des processus de gestion sont en place pour traiter des questions se rapportant aux ordres de modification et à d'autres processus nécessitant une approbation à l'interne. Ce processus comprend des mises à jour périodiques sur la situation du projet et une évaluation du projet après la construction.	Oui
Un consultant en matière de coûts indépendant est engagé par le conseil scolaire pour examiner le projet, fournir une analyse des coûts et des conseils pertinents à cet égard et présenter diverses options aux conseils scolaires afin que les dépenses proposées soient conformes au budget approuvé, avant l'appel d'offres.	Oui

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

Principales pratiques liées à la gestion des projets d'immobilisations	Pratique adoptée?
L'administration principale évalue et met à jour périodiquement la liste approuvée d'entrepreneurs, d'architectes et de professionnels, au moins une fois tous les cinq ans.	Oui

Pratiques économiques dans la conception et la construction des installations

La direction cherche d'abord à utiliser toutes les installations scolaires disponibles avant de construire, d'acheter ou de louer des installations supplémentaires. Il en va de même pour les installations partagées avec les conseils coïncidents. Des analyses coût-avantage et des analyses de rentabilisation sont réalisées pour tout projet envisagé. Les prévisions de l'effectif et les autres analyses à long terme permettent au conseil scolaire de prévoir les besoins futurs en capacité et en construction.

Même s'il utilise des procédés rentables et des conceptions efficaces, le conseil scolaire ne fait pas appel à des conceptions standard pour certaines raisons : les emplacements n'ont pas tous les mêmes dimensions et bon nombre de projets sont des agrandissements ou sont astreints à des exigences particulières au quartier ou à la collectivité. Cependant, le service a normalisé de nombreux éléments fonctionnels applicables aux bâtiments, qu'il s'agisse de projets de construction ou de rénovation. Le cas échéant, le conseil scolaire regroupe les projets similaires dans le but de réaliser des économies supplémentaires ou de profiter d'éléments fonctionnels, d'approches et de procédés standard. On peut penser, par exemple, aux installations mécanisées ou électriques et aux travaux d'agrandissement d'une école.

La direction se sert de conceptions efficaces et met en pratique des principes de conservation d'énergie qui sont conformes à la norme de lotissement écologique de la Ville de Toronto. Le conseil scolaire, en cherchant à se conformer à cette norme, a également harmonisé ses pratiques de construction avec la *Loi de 2009 sur l'énergie verte*. Parmi les pratiques de construction écologique utilisées jusqu'à présent, mentionnons une isolation de meilleure qualité, la conservation des eaux pluviales ou eaux grises à des fins d'irrigation et des installations techniques améliorées qui facilitent les opérations et offrent un meilleur confort. Citons en outre l'amélioration des systèmes de commande et des capteurs électriques, l'application de solutions qui laissent place à de futures installations solaires, les toits réfléchissants et les systèmes de contrôle automatique des bâtiments. Les coûts associés aux projets d'immobilisations en cours au conseil scolaire sont comparés à ceux des projets des conseils coïncidents (lorsque ces renseignements sont disponibles). Ils respectent les normes de l'industrie et celles du ministère, y compris les coûts au pied carré et les coûts par élève.

Surveillance et présentation de la progression des projets de construction

La direction s'est dotée d'un processus efficace pour surveiller et contrôler les projets de construction et leurs coûts conformément aux exigences ministérielles. Il nécessite des consultations auprès de la communauté scolaire ainsi que l'approbation des plans d'exécution des nouvelles installations par les directions d'école ou leur délégué. Le conseil scolaire gère tous les projets de réfection et de construction à l'interne. Tous les projets de réfection et d'immobilisations font appel à des entrepreneurs externes pour que le conseil obtienne les services professionnels adéquats en matière de plans et de la gestion des contrats. Les superviseurs de ces projets utilisent un logiciel et des systèmes de gestion de projets hébergés à l'interne qui offrent des outils de planification et d'ordonnancement. Ces superviseurs et les coordonnateurs de programme font part de leurs échéanciers généraux à l'administration principale pour la tenir au courant du calendrier global et des progrès réalisés. À chaque projet correspond un fond de réserve en cas d'imprévu. Le conseil a retenu les services d'un expert-conseil en estimation de coûts pour tous les projets en cours, qui renseigne les conseillères et conseillers scolaires sur le coût global associé à chaque projet.

Le protocole régissant les ordres de modification est mis au point par l'architecte et les superviseurs de projet, et les ordres définitifs doivent recevoir l'approbation de cadres supérieurs pour que les paiements puissent être versés aux entrepreneurs. Chaque ordre de modification exige la présentation d'un rapport à la haute direction et doit ensuite être approuvé par la ou le gestionnaire des projets de construction et la surintendante ou le surintendant.

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

Régénérant sa liste de fournisseurs environ tous les deux ans, le conseil scolaire publiera une demande de propositions ayant trait à son prochain programme d'immobilisations. Le comité de gestion et d'évaluation des achats de matériaux, qui reçoit les commentaires des consultants, prépare pour la directrice de l'éducation une liste d'entrepreneurs présélectionnés (travaux généraux, installations mécaniques, installations électriques) pour tous les projets d'immobilisations. Le conseil scolaire utilise un contrat de construction standard, et il veille à ce que les contrats de ses projets de construction soient conformes au contrat du Comité canadien des documents de construction (CCDC). Ce contrat comprend des preuves de diligence raisonnable, notamment des preuves de conformité aux lois régissant la santé et la sécurité au travail, l'inscription au régime de sécurité professionnelle et d'assurance contre les accidents du travail, le cautionnement des employés et employées et la vérification des qualifications nécessaires pour la conception et la construction de systèmes électriques et mécaniques.

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 conseillères et conseillers indépendants pour préparer un guide sectoriel qui définit des normes conséquentes et les principales pratiques devant servir à l'examen opérationnel.

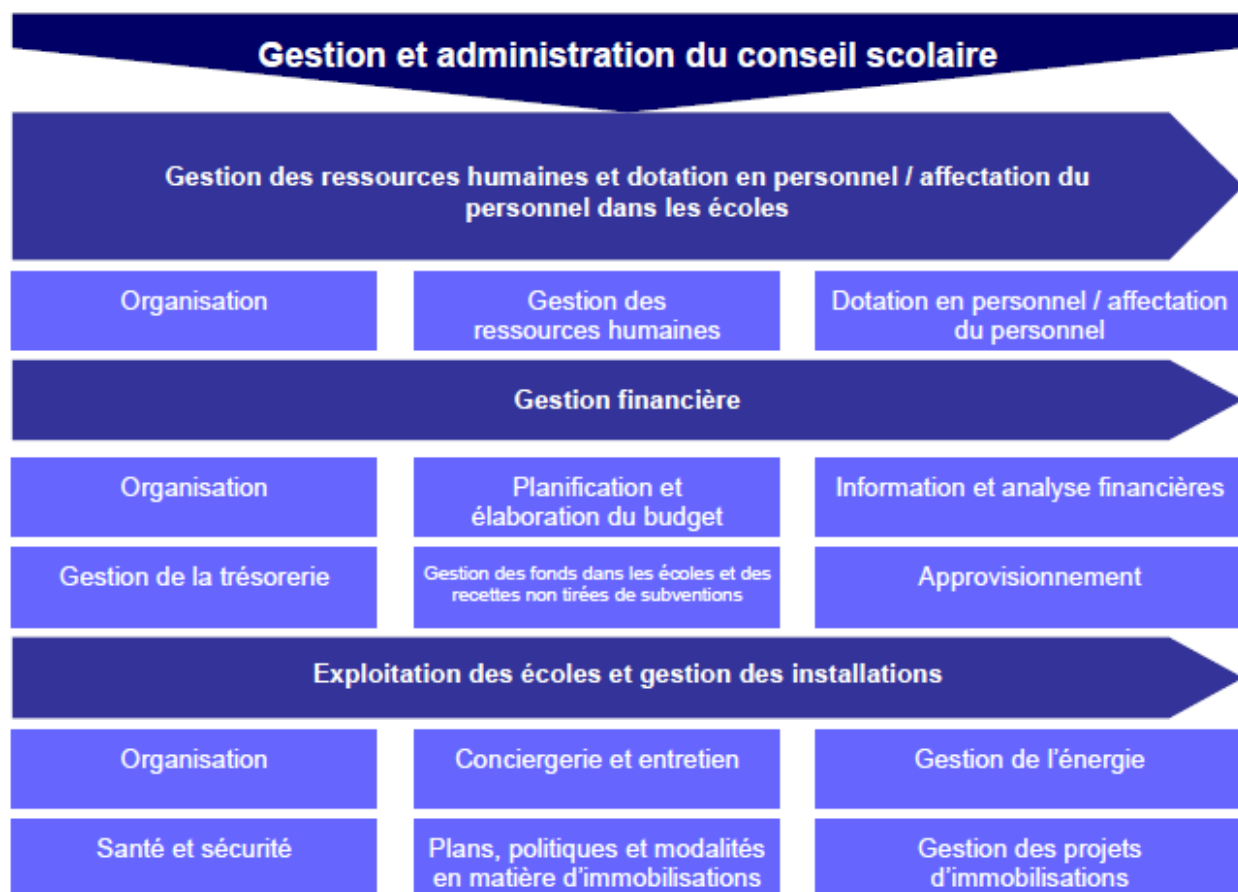
Chaque examen opérationnel tient compte des caractéristiques et du contexte propres à chaque conseil, de manière à :

- 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 communautés des 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 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.

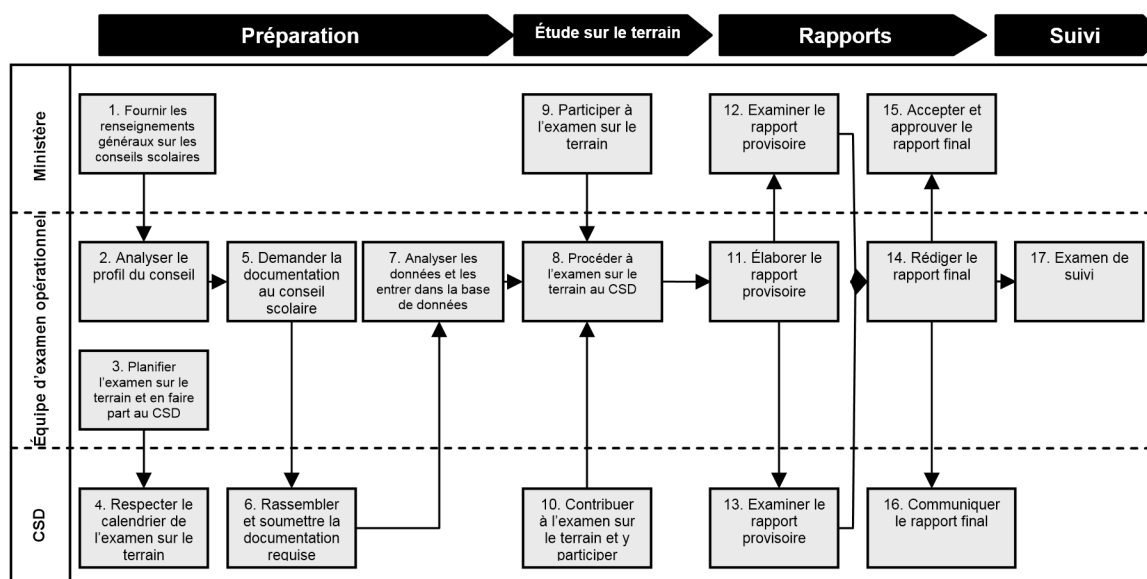
Chaque processus est examiné en fonction des activités qui le composent et de sa conformité aux principales pratiques, notamment de la mesure dans laquelle il s'inscrit dans les stratégies d'amélioration du rendement des élèves et les appuie.



Méthodologie de 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 pour tous les conseils scolaires, qui permettra de fournir des renseignements généraux sur chaque conseil scolaire avant l'examen
Analyser le profil du conseil	Avant de commencer l'examen 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'examen 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'examen 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 scolaire	Avant de commencer l'examen 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'examen 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'examen sur le terrain au conseil scolaire	On procédera à l'examen sur le terrain dans chacun des conseils scolaires en suivant le calendrier d'examen convenu. L'examen sur le terrain devrait prendre entre cinq et dix jours, selon la taille du conseil.
Participer à l'examen 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 du conseil scolaire.
Contribuer à l'examen sur le terrain et y participer	Le personnel du conseil participe à l'examen sur le terrain. Le nombre de participants varie en fonction de la taille du conseil scolaire.

Phase: Rapports

Activité principale	Description
Élaborer le rapport provisoire	En fonction des résultats de l'examen 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 recommandations pour améliorer l'ait ti
Examiner le rapport provisoire (ministère)	Le ministère étudie 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.
Rédiger 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.

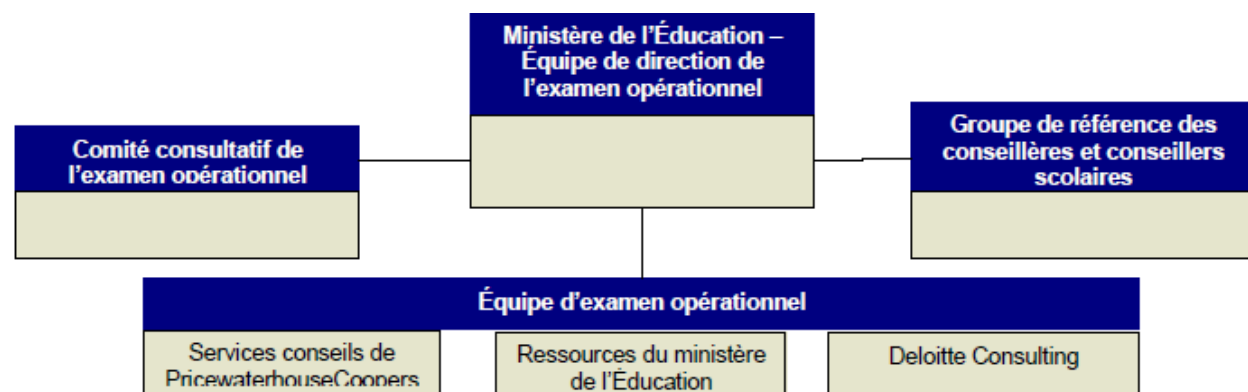
Phase: Suivi

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 Toronto Catholic District School Board. L'examen a été réalisé selon la méthodologie décrite précédemment. L'examen n'a ni la nature ni la portée d'une vérification effectuée conformément aux normes de vérification généralement reconnues.

Annexe B : Résumé des recommandations

Gestion et administration du conseil scolaire

N°	Recommandation
1.	Au moyen d'un processus de consultation, le conseil scolaire devrait élaborer et communiquer un plan stratégique pluriannuel qui constitue un cadre à suivre pour la planification annuelle.
2.	Une fois le plan stratégique global élaboré, le conseil scolaire devrait concevoir un plan opérationnel annuel officiel qui correspond aux objectifs stratégiques pluriannuels du Conseil. Ce plan devrait traiter de tous les aspects de ses opérations non scolaires, y compris les ressources humaines, les finances et la gestion des installations. Cela permettra aussi à tous les services de faire le suivi et de faire état, tout au long de l'année, des progrès réalisés relativement aux priorités et aux objectifs établis.
3.	La directrice de l'éducation devrait communiquer annuellement aux conseillères et conseillers scolaires l'état et les résultats du plan stratégique et du plan opérationnel annuel, une fois que ces derniers auront été élaborés.
4.	Les conseillères et conseillers scolaires et la directrice de l'éducation devraient établir et mettre en place les processus nécessaires pour prendre des décisions éclairées.
5.	Le conseil devrait envisager de mettre en place un cycle officiel de renouvellement de ses politiques pour s'assurer que toutes les politiques des domaines fonctionnels sont périodiquement révisées. Ces mesures pourraient inclure la formation d'un comité d'examen et d'élaboration des politiques.
6.	La directrice de l'éducation devrait établir un plan de relève officiel en prévision des départs à la retraite et des démissions aux postes clés en gestion et en administration. Ce plan devrait inclure les cadres supérieurs des services scolaires et non scolaires et favoriserait le maintien et le renforcement des capacités en matière de leadership. Les conseillères et conseillers scolaires devraient élaborer un plan de relève en prévision du départ à la retraite ou du remplacement de la personne occupant le poste de direction de l'éducation.

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

N°	Recommandation
7.	Le service des RH devrait mettre à jour annuellement son plan de service et l'élargir pour y inclure des objectifs mesurables, des responsabilités définies et des échéances cibles. De plus, le plan annuel du service devrait correspondre au plan opérationnel du conseil scolaire et à son orientation stratégique globale. Ces mesures permettraient aussi à tous les services de faire le suivi et de faire état des progrès réalisés tout au long de l'année relativement aux priorités établies.
8.	Le conseil scolaire devrait adopter les processus et les systèmes appropriés pour surveiller régulièrement l'assiduité du personnel.
9.	La direction devrait continuer d'élaborer un programme exhaustif de gestion de l'assiduité, y compris des politiques et des procédures visant des catégories précises d'absentéisme. Cette façon de faire lui permettrait de miser sur une approche uniforme et structurée pour améliorer l'assiduité au sein de tous les groupes d'employés.

N°	Recommandation
10.	La direction devrait régulièrement rendre compte à la haute direction de l'efficacité de son programme d'encouragement à l'assiduité. La directrice de l'éducation devrait régulièrement relayer ces renseignements aux conseillères et conseillers scolaires.
11.	La direction devrait mener une vérification indépendante pour s'assurer que la compagnie d'assurance du conseil scolaire se conforme aux conditions des régimes d'avantages sociaux. Cette mesure garantirait le caractère juste et valable des remboursements de réclamations.
12.	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.

Gestion financière

N°	Recommandation
13.	Le service devrait envisager d'élaborer un plan de service annuel qui correspond au plan opérationnel et au plan stratégique global. Il serait ainsi en mesure de faire le suivi et de faire état, tout au long de l'année, des progrès réalisés relativement aux priorités et aux objectifs établis.
14.	La direction devrait continuer de travailler de concert avec l'équipe régionale de vérification sur l'élaboration d'une évaluation des risques permettant de cibler les secteurs prioritaires qui devraient faire l'objet d'une vérification interne.
15.	La direction devrait collaborer avec l'équipe régionale de vérification pour veiller à ce que les plans annuels de vérification soient bien établis. La direction devrait faire un suivi des recommandations formulées dans les rapports de vérification et prendre des mesures à ce propos. Si la direction préfère ne pas mettre en pratique une de ces recommandations et assumer les risques liés à une conclusion d'un tel rapport, il faudrait consigner la justification et la faire accepter par le comité de vérification.

Exploitation des écoles et gestion des installations

N°	Recommandation
16.	Le service devrait envisager d'élaborer un plan de service annuel qui correspond au plan opérationnel annuel du conseil scolaire et à son orientation stratégique globale. Cela permettra aussi à tous les services de faire le suivi et de faire état des progrès tout au long de l'année réalisés relativement aux priorités et aux objectifs établis.
17.	Le conseil scolaire devrait se fonder sur le Guide du Programme d'écopropriété du ministère pour mettre en œuvre un programme d'écopropriété officiel dans le cadre de sa politique en matière d'éducation environnementale globale.
18.	En se fondant sur les données en matière de consommation d'énergie, le conseil scolaire devrait élaborer un plan pluriannuel de gestion de l'énergie comprenant des mesures quantifiables et les outils de surveillance et de gestion du plan. Conformément à la <i>Loi de 2009 sur l'énergie verte</i> , le plan de gestion de l'énergie devrait comprendre l'élaboration de politiques, de lignes directrices, d'objectifs (cibles de conservation) et de priorités pour la gestion de l'énergie et la conservation des ressources. Le plan devrait inclure l'établissement de

N°	Recommandation
	possibilités à court et à long terme comportant des jalons, des rôles, des responsabilités et des budgets, ainsi qu'un processus garantissant l'appui de la communauté.
19.	Le conseil scolaire devrait élargir sa politique d'approvisionnement de façon à concourir aux objectifs de gestion de l'énergie.
20.	Le conseil scolaire devrait élaborer une politique environnementale globale pour assurer l'éducation en matière d'environnement et des pratiques de gestion responsable.
21.	Le conseil scolaire devrait élaborer un plan de santé et de sécurité au travail pour les élèves et tous les groupes d'employés qui lui permet de respecter les exigences de la loi dans ce domaine.
22.	Le conseil scolaire devrait considérer la possibilité de mettre en place un plan ou une stratégie qui témoignerait de ses politiques et procédures actuelles ayant trait à la santé des élèves et des groupes d'employés et qui viserait à promouvoir la santé et le bien-être au sein du conseil scolaire. La direction devrait aussi envisager de coordonner de façon centralisée l'élaboration, la mise en place et la surveillance de ce plan.