

Ministère de l'Éducation

**Rapport d'examen opérationnel
Toronto District School Board**

Avril 2010

Table des matières

Résumé	1
Introduction	1
Gestion et administration du conseil scolaire.....	2
Recommandations :.....	5
Gestion des ressources humaines et dotation en personnel/affectation du personnel dans les écoles	6
Recommandations :.....	8
Gestion financière.....	9
Recommandations :.....	11
Exploitation des écoles et gestion des installations	11
Recommandations :.....	15
1. Contexte et aperçu.....	17
1.1 Profil et structure du conseil scolaire	17
1.2 Principales priorités du conseil scolaire	18
1.3 Rendement des élèves	19
1.4 Sommaire financier	19
1.5 Principales statistiques du Toronto District School Board	21
2. Gestion et administration du conseil scolaire - Conclusions et recommandations	23
Établissement d'un modèle de gestion efficace	25
Élaboration de l'orientation stratégique et du plan opérationnel annuel du conseil scolaire	29
Processus décisionnel	30
Structure organisationnelle et obligation de rendre compte.....	32
Relève et développement du talent	33
Participation des intervenants.....	33
Recommandations :.....	34
3. Gestion des ressources humaines et dotation en personnel/affectation du personnel dans les écoles - Conclusions et recommandations	36
3.1 Organisation des ressources humaines.....	36
Élaboration et présentation des buts et priorités annuels	37
Structure organisationnelle et obligation de rendre compte.....	39

	Surveillance et communication des politiques	41
	Recommandation :	41
3.2	Gestion des ressources humaines.....	42
	Recrutement et embauche du personnel	44
	Relations de travail	46
	Processus d'évaluation du rendement des employés	47
	Méthodes et programmes de gestion de l'assiduité	51
	Gestion des ressources humaines et données sur la paie.....	52
	Gestion des régimes d'avantages sociaux du conseil scolaire	53
	Surveillance de la satisfaction du personnel	54
	Recommandations :	55
3.3	Dotation en personnel/affectation du personnel.....	56
	Processus annuels de planification des besoins en personnel et d'affectation du personnel.....	57
	Surveillance et présentation des rapports sur l'affectation du personnel ..	58
4.	Gestion financière - Conclusions et recommandations	60
4.1	Organisation des finances	60
	Élaboration et présentation des buts et priorités annuels	61
	Structure organisationnelle et obligation de rendre compte	62
	Surveillance et communication des politiques	63
	Recommandation :	64
4.2	Planification et élaboration du budget.....	64
	Processus d'élaboration du budget annuel	65
	Atténuation des risques et approbation du conseil scolaire	68
4.3	Information et analyse financières	68
	Système intégré d'analyse des écarts et d'information financière	69
	Rapports financiers intermédiaires et annuels	70
	Vérification	73
	Recommandations :	73
4.4	Gestion de la trésorerie.....	74
	Gestion de l'encaisse et des investissements.....	74
4.5	Gestion des fonds dans les écoles et des recettes non tirées de subventions	76

	Gestion des fonds dans les écoles	77
	Gestion des recettes non tirées de subventions	79
4.6	Approvisionnement	82
	Politiques et modalités	84
	Participation à des initiatives d'achats groupés	86
	Niveaux de pouvoir d'achat.....	87
	Politiques et modalités sur l'utilisation de cartes de crédit pour petits achats ou de cartes de crédit institutionnelles	88
	Comptabilité pour l'intégralité du cycle d'achat/paiement	89
	Utilisation du transfert électronique de fonds	90
	Recommandation :	90
5.	Exploitation des écoles et gestion des installations - Conclusions et recommandations	91
5.1	Organisation des opérations et des installations.....	91
	Élaboration et présentation des buts et des priorités annuels.....	93
	Structure organisationnelle et obligation de rendre compte	94
	Surveillance et communication des politiques	95
	Recommandations :	96
5.2	Conciergerie et entretien.....	96
	Modèle de dotation/d'affectation du conseil scolaire qui appuie les normes de nettoyage et d'entretien	98
	Élaboration du plan d'entretien annuel/pluriannuel	100
	Formation pour appuyer le perfectionnement professionnel et la sécurité	101
	Normalisation des fournitures de nettoyage et d'entretien	102
	Systèmes de gestion, de surveillance et de soutien des projets.....	103
	Recommandation :	103
5.3	Gestion de l'énergie	103
	Plan de gestion de l'énergie.....	104
	Suivi et rapports sur la conservation de l'énergie.....	107
	Recommandation :	108
5.4	Santé et sécurité	109
	Gestion de la santé et de la sécurité.....	109
	Recommandation :	111

5.5	Plans, politiques et modalités en matière d'immobilisations	111
	Élaboration de plans annuels et pluriannuels en matière d'immobilisations	113
	Surveillance continue et tenue à jour des données pour appuyer la planification des immobilisations.....	114
	Recommandations :	115
5.6	Gestion de la construction	115
	Pratiques économiques dans la conception et la construction des installations	116
	Surveillance et présentation de la progression des projets de construction	119
	Tenue à jour de la liste approuvée de fournisseurs de services professionnels.....	119
Annexes		121
	Annexe A : Aperçu de l'Examen opérationnel	121
	Objectifs de l'Examen opérationnel.....	121
	Portée de l'Examen opérationnel.....	121
	Méthodologie de l'Examen opérationnel	122
	L'Équipe d'examen opérationnel.....	125
	Limites de l'Examen.....	126
	Annexe B : Résumé des recommandations.....	127

Résumé

Le présent rapport expose de façon détaillée les conclusions et les recommandations de l'Examen opérationnel du Toronto District School Board (le conseil scolaire) réalisé par l'Équipe d'examen opérationnel formée de consultants externes de PricewaterhouseCoopers LLP et de membres du personnel du ministère de l'Éducation. L'Examen opérationnel, qui a commencé le 16 novembre 2009, a duré deux semaines.

Introduction

Le ministère prévoit mener un examen opérationnel dans chacun des 72 conseils scolaires de district de la province. L'initiative, qui appuie les objectifs du ministère, accroîtra la confiance à l'égard de l'éducation publique. Le but du ministère consiste à améliorer la capacité de gestion des conseils scolaires en favorisant la bonne intendance des ressources publiques ainsi qu'en misant sur les meilleures pratiques et en 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 la principale priorité du gouvernement : le rendement des élèves.

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

Le Toronto District School Board est le plus grand conseil scolaire au Canada et se classe parmi les plus grands en Amérique du Nord. L'Équipe d'examen reconnaît qu'en raison des caractéristiques qui lui sont propres et de la complexité de ses opérations, il est nécessaire d'améliorer continuellement ses pratiques de gestion.

On a observé une amélioration constante des résultats des élèves de 3^e, de 6^e et de 9^e années au cours des quelques dernières années, et ceux-ci correspondent à la moyenne provinciale dans de nombreuses matières. Sur le plan du fonctionnement, l'examen montre que le conseil scolaire a adopté bon nombre des principales pratiques. Entre autres points forts mentionnons les pratiques de recrutement et d'embauche, les ententes en matière d'investissements avec la Ville de Toronto, les politiques et les

procédures d'achat et le progrès réalisé dans la mise en œuvre des initiatives de gestion de l'énergie.

L'examen a également permis de relever des occasions d'amélioration pour le conseil scolaire. Selon ses conclusions, l'Équipe d'examen croit qu'un autre examen plus approfondi et qu'un plan d'action détaillé appuieraient mieux et de façon plus ciblée la gestion du conseil scolaire dans certains domaines.

Un résumé des conclusions et des recommandations relatives à chacun des domaines fonctionnels examinés est présenté ci-après. Les détails se trouvent dans les sections subséquentes du rapport.

Gestion et administration du conseil scolaire

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

- Les conseillères et conseillers scolaires (Conseil) disposent de règlements officiels qui régissent les processus visant à faciliter la prise de décisions quant aux objectifs en matière de rendement des élèves et de performance opérationnelle. Ces règlements comportent des dispositions sur les processus d'établissement de l'ordre du jour et de prise de décisions pour les réunions extraordinaires et ordinaires du Conseil.
- Les conseillères et conseillers scolaires et l'administration principale font activement et régulièrement participer les intervenants internes et externes grâce à divers moyens de communication.
- 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.

L'Équipe d'examen fait remarquer qu'il serait profitable pour le conseil scolaire d'augmenter ses activités dans plusieurs domaines liés à la gestion, qui sont résumées ci-dessous.

Les conseillères et conseillers scolaires ont élu un nouveau président, qui est entré en fonction en décembre 2009. Il entend établir des relations positives et respectueuses avec les conseillères et conseillers scolaires, la direction de l'éducation et le personnel. Le Conseil a nommé un nouveau directeur de l'éducation dont le mandat de quatre ans a commencé le 1^{er} juillet 2009. Depuis, le directeur a mis l'accent sur l'établissement d'une relation de travail efficace avec le Conseil. La relation de travail entre le directeur de l'éducation et le nouveau président semble positive.

À l'heure actuelle, le Conseil n'a pas de modèle de gestion officiel clairement établi qui définit les rôles et les responsabilités du Conseil, de la direction de l'éducation et de l'administration principale. Dans le passé, le Conseil a revu ses principes en matière de gestion. En 2004, le Conseil a approuvé le rapport du Comité sur les relations. Ce rapport faisait état de la manière dont devait continuer à se développer la relation entre la direction de l'éducation, le personnel et le Conseil. On y soulignait également 15 grands principes à observer pour entretenir des relations efficaces au sein du TDSB.

Au fil des années, on s'est appuyé sur les principes mis en lumière dans le rapport de 2004 pour travailler sur la gestion en mettant particulièrement l'accent sur les changements structurels apportés par le ministère de l'Éducation en 2007 et en 2008. Le Comité sur les relations est devenu le Comité pour l'examen de la gouvernance du TDSB, qui a renouvelé, en 2008, l'engagement du conseil scolaire en matière de gestion envers le ministère. Dans un rapport destiné au Conseil, le Comité pour l'examen de la gouvernance a indiqué qu'il avait présenté, en guise de réponse au ministère, une série d'options sur les changements structurels visant à améliorer la gouvernance. Le ministère a publié le rapport du Comité pour l'examen de la gouvernance en avril 2009. Environ au même moment, le TDSB a réuni à nouveau son Comité sur la gouvernance. Le conseil scolaire a fait une présentation officielle devant le ministère de l'Éducation, alors que la présidence a fait une présentation officielle devant le Comité permanent de l'Assemblée législative.

Le Conseil et la direction de l'éducation ont indiqué qu'une des priorités du Conseil consiste à mettre à jour ses principes de gouvernance dans l'optique d'établir un modèle de gestion officiel pour le Conseil. Le directeur de l'éducation a fait part des prémisses du plan aux conseillères et conseillers scolaires.

Bien que l'examen opérationnel du conseil scolaire ait eu lieu avant l'adoption du projet de loi 177, l'Équipe d'examen a tenu compte des nouvelles dispositions législatives et a formulé des recommandations au conseil scolaire pour l'aider à répondre aux exigences du projet de loi 177¹.

Le Conseil s'est doté d'une politique sur l'évaluation du rendement de la direction de l'éducation en l'an 2000². Le processus actuel d'évaluation de la direction comportera un cadre d'examen annuel qui sera complété par des examens intérimaires plus fréquents.

Les règlements du Conseil scolaire comportent des dispositions qui régissent l'établissement des comités permanents et restreints du conseil scolaire. Le Conseil met également sur pied des groupes de travail et des comités consultatifs

¹ Le projet de loi 177, une loi visant à modifier la *Loi sur l'éducation* en ce qui concerne la réussite des élèves, la gouvernance du conseil scolaire et d'autres sujets. 15 décembre 2009 2
<http://www.tdsb.on.ca/ppf/uploads/files/live/94/218.pdf>

communautaires et leur confie des mandats précis. Le président et la direction de l'éducation reconnaissent que l'établissement de comités restreints et consultatifs peut augmenter la charge de travail du personnel administratif.

La direction reconnaît la nécessité de répondre aux demandes de renseignement des conseillères et conseillers scolaires concernant le mandat de leur comité respectif. Le Conseil pourrait mieux définir les objectifs, les résultats escomptés et le calendrier des comités restreints et consultatifs, et déterminer plus précisément leur nombre, ce qui lui permettrait de fournir aux conseillères et conseillers scolaires des renseignements plus complets en temps opportun et de façon plus efficiente et efficace.

Le processus d'élaboration du plan stratégique du Conseil est en transition. Comme première étape dans le cadre de l'élaboration d'un plan stratégique pluriannuel, le directeur de l'éducation a fait une présentation devant le Conseil sur le document *Vision of Hope*² en octobre 2009. En février 2010, les conseillères et conseillers scolaires ont approuvé en principe certains des principaux éléments de ce document. On prévoit qu'après les élections municipales de 2010 les conseillères et conseillers scolaires mettront en place un processus de planification stratégique et établiront un plan stratégique pluriannuel pour le conseil scolaire. Le directeur de l'éducation et le Conseil travaillent actuellement de concert pour trouver des méthodes de planification stratégique.

Le conseil scolaire élabore un plan annuel d'amélioration du conseil scolaire pour assurer sa conformité aux objectifs du ministère de l'Éducation quant à la réussite des élèves, à l'équité et à la confiance du public.

Le Conseil a élaboré un cadre stratégique officiel qui exige que les politiques du Conseil soient actuelles et pertinentes. Il n'y a toutefois pas de cycle d'examen régulier en place pour les politiques. Même si la procédure opérationnelle sur l'élaboration et la gestion des politiques exigent qu'on indique clairement dans les politiques une date possible d'examen, certaines d'entre elles ne mentionnent que la date d'adoption initiale sans préciser la date du dernier examen ou de la dernière mise à jour.

Le conseil scolaire a affiché un organigramme transitoire sur son site Web. Le directeur de l'éducation entend revoir la structure organisationnelle afin qu'elle corresponde mieux aux principales priorités du conseil scolaire et à son orientation. La structure organisationnelle sera mise au point dans le cadre du processus de planification stratégique pour veiller à ce qu'elle tienne compte des priorités stratégiques. L'Équipe d'examen opérationnel fait remarquer que l'administration des services opérationnels

² Le document *Vision of Hope* présente l'orientation stratégique intérimaire du Conseil. Il met en relief trois grandes priorités du conseil scolaire : le rendement des élèves, la participation des parents et de la collectivité et la stabilité financière. ⁴ Les directions d'écoles, les directions adjointes et le personnel de soutien non syndiqué (Tableau II).

(la direction générale des finances du conseil scolaire responsable du budget de fonctionnement et du budget des immobilisations) ne relève pas directement de la direction de l'éducation. Habituellement, la direction générale des finances d'une organisation publique ou privée (particulièrement celles ayant un budget de plus de 2,6 milliards de dollars) relève directement de la direction générale de l'organisation.

Pour la planification des immobilisations et les finances, le conseil scolaire utilise une structure matricielle avec les services opérationnels responsables des aspects financiers, ainsi qu'avec le service des installations responsables de l'évaluation des besoins en immobilisations.

Le Conseil reconnaît la nécessité de prévoir à moyen terme les départs à la retraite des membres de l'administration principale. Le conseil scolaire est en processus d'élaboration d'une stratégie officielle en matière de développement du leadership, de mentorat et de planification de la relève pour certains groupes d'employés⁴. Le conseil scolaire a également mis sur pied l'Unité d'apprentissage professionnel qui se charge du perfectionnement professionnel du personnel enseignant et de soutien. L'Unité d'apprentissage professionnel a pris les devants dans l'élaboration et la mise en œuvre d'un plan officiel de relève et de développement du talent.

Le Conseil scolaire fait participer les intervenants du système de façon proactive en utilisant différents moyens. Le directeur de l'éducation et les agentes et agents de supervision participent à bon nombre de comités régionaux et provinciaux.

Recommandations :

- Le Conseil, secondé par l'administration du conseil scolaire, devrait revoir ses principes de gouvernance pour établir un modèle officiel et documenté qui définit clairement les rôles et les responsabilités du Conseil, de la direction de l'éducation et de l'administration principale. Conformément aux dispositions du projet de loi 177, qui a été adopté en décembre 2009, les membres du Conseil doivent assumer leurs responsabilités de manière à aider le conseil scolaire à remplir ses tâches aux termes de la loi, et confier la mise en œuvre des politiques du Conseil et la gestion quotidienne du conseil scolaire au directeur de l'éducation.
- Après les prochaines élections municipales de 2010, et conformément aux dispositions du projet de loi 177, le Conseil doit terminer l'établissement d'un plan stratégique pluriannuel. Le Conseil doit se baser sur l'orientation stratégique préliminaire, *Vision of Hope*, établie par la direction de l'éducation en 2009, pour l'élaboration du plan stratégique pluriannuel.
- Dès que le Conseil aura établi un plan stratégique pluriannuel, la direction de l'éducation et l'administration principale devraient élaborer un plan opérationnel

annuel tenant compte de leurs buts et priorités, en incorporant les services scolaires et non scolaires. Ce plan devrait être conforme au plan stratégique pluriannuel du conseil et comporter des objectifs particuliers, mesurables, réalisables et pertinents. Le service devrait élaborer un plan de service annuel qui correspond au plan opérationnel global du conseil scolaire.

- Les dispositions du projet de loi 177 exigent que chaque conseil scolaire élabore et maintienne des politiques et des structures organisationnelles qui favorisent la réussite et le bien-être des élèves et qui assurent la gestion efficace des ressources du conseil. Le conseil scolaire devrait mettre au point le processus de réorganisation et établir une structure organisationnelle qui appuierait l'orientation stratégique du Conseil. L'organigramme devrait tenir compte de la structure organisationnelle et être affiché sur le site Web du conseil scolaire.
- Dans le cadre du processus de réorganisation, le conseil scolaire doit examiner la relation hiérarchique entre la direction de l'éducation et l'administration des services opérationnels et penser à établir un lien hiérarchique plus direct entre ces deux rôles.
- Le conseil scolaire devrait confier à une seule personne la responsabilité du plan d'immobilisations, y compris l'évaluation des besoins en immobilisations et des aspects financiers. Cette personne devrait s'occuper de la coordination et de la mise au point du plan d'immobilisations du conseil scolaire, dont l'élaboration est actuellement en attente. Étant donné les besoins de financement d'immobilisations considérables du conseil scolaire, ce dernier devrait envisager de confier à l'administration des services opérationnels la responsabilité de la mise au point du plan d'immobilisations.
- Le conseil scolaire devrait continuer à élargir son plan officiel de relève et de développement du talent pour y inclure tous les groupes d'employés, y compris les postes de direction.

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

Les services aux employés ont mis en œuvre certaines des principales pratiques :

- Les services aux employés surveillent et assurent le respect des protocoles en offrant au personnel une formation initiale et une formation continue et en communiquant régulièrement avec eux.
- Le conseil scolaire utilise différents moyens pour recruter, il participe notamment aux foires à l'emploi, fournit des documents de recrutement aux candidates et

aux candidats intéressés, assure une présence en ligne, publie des offres d'emploi en ligne et offre des stages aux étudiantes-enseignantes et aux étudiants-enseignants. Il a également établi des procédures d'embauche standard pour tous les groupes d'employés afin d'assurer la constance des pratiques et l'équité en matière d'emploi.

- Le conseil scolaire a établi des comités sur les relations de travail avec les neuf unités de négociation syndiquées locales. En général, la communication avec les syndicats est ouverte, ce qui peut être attribuable à la structure officielle des comités sur les relations de travail et à la communication officielle constante entre les bureaux de dotation des services aux employés et les syndicats.
- Les services aux employés analysent les données sur les absences à l'aide du système d'information du conseil scolaire, qui a récemment été mis en place pour observer les tendances selon le groupe d'employés.
- Les données sur le personnel sont automatiquement synchronisées avec les fournisseurs de régimes d'avantages sociaux externes. Les montants prélevés sur la paie sont versés dans le régime de retraite des enseignantes et des enseignants de l'Ontario (RREO) à chaque période de paie. Les données du Régime de retraite des employés municipaux de l'Ontario (OMERS) sont synchronisées au moyen d'un accès en ligne.

Les objectifs annuels actuels des services aux employés correspondent aux priorités de la précédente direction de l'éducation. Il est à noter, cependant, que depuis que le processus de planification stratégique du Conseil est en transition, les services aux employés n'ont pas eu l'occasion d'harmoniser complètement leurs objectifs annuels avec le plan opérationnel général du conseil et le document sur la planification stratégique du Conseil. L'administration principale a indiqué qu'elle avait commencé à aligner son plan opérationnel de 2009-2010 avec le document sur la planification stratégique transitoire, *Vision of Hope*.

Le conseil scolaire a établi des procédures et des protocoles visant à appuyer les processus d'évaluation du rendement du personnel enseignant et des directions d'école du ministère. Les services aux employés ont commencé à mettre en application les évaluations du rendement du personnel de gestion non syndiqué. Les processus d'évaluation du rendement n'ont pas été mis au point pour tous les groupes de personnel de soutien syndiqué.

Le conseil scolaire ne s'est pas doté d'un programme officiel de gestion de l'assiduité. Les services aux employés ont placé certaines initiatives de gestion de l'assiduité sur la liste des priorités pour l'année en cours, afin de réduire l'absentéisme lié aux accidents

et aux blessures et d'améliorer les processus visant à favoriser le retour au travail des employés.

Le conseil scolaire est en processus d'élaboration de plans d'équité salariale pour les groupes d'employés concernés. Quelques griefs liés à l'échelle salariale n'ont toujours pas été réglés.

Le conseil scolaire retient les services de consultantes et de consultants externes spécialisés en avantages sociaux. Ces personnes surveillent continuellement les régimes d'avantages sociaux et les comparent pour le compte du conseil scolaire. Ce dernier n'a pas procédé récemment à une vérification indépendante de la conformité de ses fournisseurs de régimes d'avantages sociaux. La direction a fait remarquer qu'une vérification était prévue pour le début de 2010.

Le conseil scolaire utilise différents moyens pour recueillir les commentaires du personnel, soit les commentaires non officiels des syndicats, du personnel enseignant et des directions d'école, et les commentaires officiels présentés dans le cadre des réunions des comités sur les relations de travail et des réunions régulières du personnel scolaire. En 2009, les services aux employés ont commencé à mener des entretiens de fin d'emploi avec le personnel de gestion non syndiqué. Il n'y a pas d'entretien de fin d'emploi officiel pour le personnel enseignant syndiqué.

Recommandations :

- Dès que le plan stratégique pluriannuel du Conseil sera terminé et que la direction aura élaboré un plan opérationnel annuel pour l'ensemble du conseil scolaire, les services aux employés devront élargir leur processus d'établissement d'objectifs en déterminant des objectifs mesurables, des échéanciers précis et des responsabilités pour créer un plan opérationnel de service qui devra correspondre au plan opérationnel annuel du conseil scolaire.
- Le conseil scolaire devrait terminer l'établissement d'un processus d'évaluation du rendement officiel pour tous les groupes d'employés. La direction devrait continuer à faire le suivi des évaluations du rendement et s'assurer que ces évaluations sont réalisées pendant les cycles d'examen prévus.
- La direction devrait élaborer un programme officiel de gestion de l'assiduité.
- La direction devrait élaborer un mécanisme qui permet d'évaluer l'efficacité des programmes et des méthodes de gestion de l'assiduité et de rendre compte des résultats à l'administration principale et au Conseil.

- La direction devrait effectuer régulièrement des vérifications indépendantes pour s'assurer que son fournisseur de régimes d'avantages sociaux se conforme aux conditions des régimes d'avantages sociaux.
- La direction devrait mettre la touche finale au programme d'équité salariale pour tous les groupes d'employés du conseil scolaire.
- La direction devrait continuer à effectuer des sondages confidentiels périodiques auprès du personnel dans le but d'améliorer la communication avec le personnel et d'utiliser les renseignements ainsi obtenus dans les plans de perfectionnement professionnel et les politiques du service des RH.
- La direction devrait aussi continuer à effectuer des entrevues de fin d'emploi avec tous les groupes d'employés pour avoir un retour sur les politiques et les méthodes des RH et sur les améliorations à apporter à ses programmes.

Gestion financière

Les services opérationnels ont mis en œuvre de nombreuses pratiques exemplaires, notamment :

- Ils offrent différents types de soutien au personnel qui leur permettent de comprendre et d'appliquer les politiques et modalités financières. L'unité de soutien scolaire offre régulièrement une formation officielle au personnel des écoles sur l'utilisation du système de gestion des affaires.
- Ils surveillent le respect des politiques et des procédures pertinentes en établissant des mesures de contrôle et des exigences d'approbation, des examens et des vérifications par échantillonnage.
- Ils ont défini des procédures pour comptabiliser les diverses subventions APE reçues et en assurer le suivi.
- Le conseil scolaire a établi une politique et des procédures de haut niveau pour l'approbation du budget qui définissent le processus que doit suivre le personnel lorsqu'il présente des recommandations au Conseil concernant le budget.
- Le conseil scolaire a conclu des ententes en matière d'investissement avec la ville de Toronto, ce qui a permis au conseil scolaire d'obtenir des taux d'intérêts profitables.
- Le conseil scolaire, qui a une entente de services bancaires avec un établissement financier, prend connaissance et discute régulièrement des options en ce qui a trait aux différents services offerts.

- La ville de Toronto garde un fonds d'amortissement pour le remboursement des dettes engagées pour le compte du conseil scolaire afin de financer les projets d'immobilisations. Actuellement, ce fonds d'amortissement présente un surplus.
- Les conseillères et conseillers scolaires ont établi une politique sur les campagnes de financement. Le service de développement des affaires du conseil scolaire a élaboré un guide sur les activités de financement, qui est disponible sur le site Web du conseil scolaire. Afin d'aider les directions d'école dans la gestion du budget scolaire, les services opérationnels ont créé le *Principal's Guide to Managing Your School Budget*.
- Le conseil scolaire a établi des politiques et des procédures d'achats conformes aux principales exigences des Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement du Secrétariat aux affaires du secteur parapublic. Le conseil scolaire est certifié ISO 9001 en matière d'achats depuis 2000.
- Les directives du conseil scolaire sur les achats contiennent des dispositions concernant l'utilisation de cartes d'achat (cartes de crédit pour petits achats). Des processus normalisés sont en place pour s'assurer que le personnel respecte les lignes directrices relatives aux cartes de crédit pour petits achats.

L'Équipe d'examen fait remarquer qu'il serait profitable pour le conseil scolaire d'augmenter ses activités dans plusieurs domaines de gestion financière, comme on le mentionne ci-dessous.

Les services opérationnels ont déterminé leurs principales priorités annuelles pour 2008-2009, qui ont été ajoutées au document du conseil scolaire sur les principaux engagements par service. Ces priorités correspondent aux priorités annuelles de la précédente direction de l'éducation en ce qui a trait au système. Les services opérationnels ont également élaboré un plan de service annuel, *Key Areas of Focus*, pour 2008-2009, dans lequel ils précisent les priorités, les mesures, les responsabilités et les échéanciers des services. La direction a souligné qu'elle travaillerait à l'harmonisation d'un plan opérationnel annuel du service avec l'orientation stratégique transitoire de la direction de l'éducation, *Vision of Hope*.

La direction a indiqué que le format actuel des rapports financiers intérimaires a été conçu sur mesure pour répondre aux besoins des conseillères et des conseillers scolaires. Les services opérationnels ont participé activement au travail du Comité sur les rapports financiers intermédiaires (CRFP). Le CRFP a recommandé des lignes directrices sur l'échéancier, le format et le contenu des rapports financiers intérimaires des conseils scolaires. Bien que le format des rapports financiers intérimaires du conseil scolaire soit généralement conforme aux principes énumérés dans les

recommandations du CRFP, il y a quelques différences quant à la présentation visuelle et le sommaire des renseignements fournis.

Le comité de vérification du Conseil se rencontre trois fois par année. Actuellement, il n'y a pas de membres externes au sein de ce comité.

Le conseil scolaire commande des fournitures de bureau en ligne auprès d'un fournisseur. Le conseil scolaire n'a pas mis en œuvre une interface électronique avec les fournisseurs pour passer des commandes, faire des achats et effectuer les paiements.

Recommandations :

- Dès que le plan stratégique pluriannuel du Conseil sera terminé et que la direction aura élaboré un plan opérationnel annuel pour l'ensemble du conseil scolaire, le plan opérationnel des services opérationnels devra correspondre au plan opérationnel annuel du conseil scolaire.
- La direction devrait prendre connaissance des recommandations du CRFP et envisager l'amélioration du format actuel des rapports financiers intérimaires du conseil scolaire pour qu'il corresponde davantage aux lignes directrices du CRFP. La direction devrait aussi transmettre les recommandations du CRFP aux conseillères et aux conseillers scolaires et leur demander ce qu'ils pensent du format recommandé pour ces rapports financiers.
- La direction devrait établir une fonction de vérification interne en tenant bien compte de la nouvelle directive du ministère à cet effet.
- La direction devrait s'assurer que les plans de vérification interne et externe sont clairement documentés et respectés par la haute direction.
- Les conseillères et conseillers scolaires et la direction devraient envisager de nommer des membres externes au sein du comité de vérification du Conseil, conformément à la directive du ministère sur la vérification interne.
- Le conseil scolaire devrait continuer à cerner les occasions de mettre en œuvre une interface électronique avec les fournisseurs pour passer des commandes, faire des achats et effectuer les paiements.

Exploitation des écoles et gestion des installations

Le service des installations a mis en œuvre plusieurs pratiques exemplaires, notamment :

- La prestation d'une formation appropriée aux membres du personnel de conciergerie et d'entretien pour leur permettre de régler les problèmes liés aux politiques et de comprendre la nécessité de respecter les diverses exigences réglementaires. Le maintien d'un répertoire en ligne des manuels et des documents d'orientation permet à la direction de veiller à ce que tous les membres du personnel aient accès à des renseignements pertinents et à jour.
- Le service des installations a mis sur pied une unité de perfectionnement professionnel qui répond aux besoins en matière de formation et de perfectionnement du personnel des installations.
- Le service des installations 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 formé une équipe officielle de nettoyage écologique en 2004 et sa procédure opérationnelle (*Go Green: Climate Change Action Plan*) comprend un énoncé de politique sur le nettoyage écologique.
- Le service des installations achète, distribue et fait le suivi de l'équipement. Chaque installation dispose d'un rapport d'inventaire sur le matériel de conciergerie dans lequel est énuméré tout le matériel assigné à chaque installation.
- Le service des installations travaille en étroite collaboration avec le service des achats afin d'élaborer des processus communs d'approvisionnement en fournitures de conciergerie. Le service des installations et le service des achats forment un comité mixte qui règle les problèmes et simplifie les processus d'achats.
- Le système de gestion des affaires du conseil scolaire contient un module de bons de travail qui permet la création, l'approbation, le suivi et l'archivage automatique des bons de travail.
- Une technologie centralisée qui automatise la régulation et la conservation de l'énergie est utilisée, dans la mesure du possible.
- Le conseil scolaire utilise divers moyens de communication pour informer les autres écoles et la population en générale des projets environnementaux menés avec succès.
- La politique et les procédures administratives du Conseil en matière d'achats appuient l'utilisation de produits et de services qui encouragent la durabilité de l'environnement.

- Le groupe pour l'administration des services publics a mis au point une application logicielle pour faire le suivi de la consommation d'énergie (Energy Consumption Database [Web Ed]). On utilise cette base de données sur la consommation d'énergie pour faire le suivi de la consommation, établir des objectifs de consommation et surveiller les écarts.
- Le Conseil a récemment mis sur pied un comité sur la santé pour examiner des questions liées à la santé et à la sécurité des élèves, y compris la nutrition, l'anaphylaxie, la planification en cas de pandémie et d'autres questions pouvant être soulevées par le public.
- Le conseil scolaire s'engage proactivement auprès de la collectivité et encourage l'utilisation des installations scolaires.
- La direction veille à ce que les normes d'efficacité énergétique soient incluses dans les normes de conception.
- La direction a établi un processus de gestion de projet efficace lui permettant d'assurer le suivi et le contrôle des projets de construction et de leurs coûts.

Les priorités actuelles de 2008-2009 du service des installations correspondent aux principaux engagements de la précédente direction de l'éducation. Puisque le processus de planification stratégique du Conseil est actuellement en transition, le service des installations veille à l'harmonisation de ses objectifs annuels et de ses priorités avec les priorités stratégiques énoncées dans le document *Vision of Hope* de la direction de l'éducation. Outre les principaux engagements, le service des installations entreprend plusieurs activités de planification qui appuient l'orientation stratégique globale du conseil scolaire sur le plan de la gestion des installations. Ces activités de planification, soutenues par les groupes de travail sur la planification de programme d'actif général (General Asset Program Planning, GAPP), ont permis d'établir des directives pour guider l'élaboration d'un plan d'immobilisations à l'échelle du conseil, l'ébauche d'un plan de programmes au secondaire (*Better Schools, Brighter Future*), et l'ébauche d'un plan stratégique à long terme pour le cadre bâti du conseil scolaire.

Après l'examen opérationnel du service en 2007, la direction a proposé une nouvelle structure organisationnelle dans le but d'améliorer l'efficacité et l'efficience de la prestation du service des installations. Il est prévu que la réorganisation du service des installations proposée sera présentée au Conseil par le directeur de l'éducation dans le cadre de la proposition de réorganisation de l'administration du conseil scolaire.

Chaque année, la direction élabore un plan de gestion et de renouvellement en consultant les différents intervenants et en tenant compte de leurs opinions. La direction

a fait remarquer que l'important déficit de fonctionnement a entraîné une réduction des fonds disponibles pour les travaux d'entretien. Les projets d'entretien accusent un retard important; et les travaux d'entretien sont grandement réactifs.

Le conseil scolaire a approuvé la mise à jour d'un plan stratégique de gestion de l'énergie qui comprend la procédure opérationnelle visant à établir des objectifs en ce qui a trait aux économies découlant de la conservation de l'énergie, à en assurer le suivi et la surveillance et à produire des rapports à ce sujet. Cette procédure opérationnelle comprend les étapes de mise en œuvre détaillées, les échéanciers, les exigences de financement, des commentaires sur le rôle et la participation des différents intervenants, ainsi que les objectifs et les buts en ce qui a trait à sa mise en œuvre et à son évaluation. La direction a l'intention de dresser un rapport annuel sur les économies réalisées grâce à la conservation de l'énergie indiquées dans la procédure opérationnelle. Puisque les objectifs établis dans la procédure opérationnelle ont été publiés tout récemment, il n'y a aucun rapport sur les économies réalisées grâce à la procédure opérationnelle.

Le groupe pour l'administration des services publics du service des installations est chargé de prévoir et de surveiller les budgets consacrés aux services publics, de préparer et d'analyser la consommation d'énergie et les coûts afférents, et l'approvisionnement en énergie. Ce groupe a également mis au point une base de données sur la consommation d'énergie (Web Ed) pour faire le suivi de la consommation énergétique. La direction revoit actuellement la politique environnementale pour mettre l'accent sur les mesures à prendre afin de contrer les changements climatiques et pour établir des objectifs quant aux émissions de gaz à effet de serre. Dans le cadre du plan d'action sur les changements climatiques, la direction prévoit élaborer un plan stratégique en matière d'énergie, qui aiderait à atteindre les objectifs de réduction des émissions de 20 % d'ici 2020.

L'unité de santé et de sécurité des services aux employés est responsable des politiques et des procédures du conseil scolaire en matière de santé et de sécurité au travail. Le Conseil a récemment mis sur pied un comité sur la santé pour examiner les questions liées à la santé et à la sécurité des élèves, soit la nutrition, l'anaphylaxie, la planification en cas de pandémie et d'autres questions pouvant être soulevées par le public. Cependant, le conseil scolaire n'a pas élaboré de stratégie ou de plan cohésif en matière de santé qui reflète les politiques et les procédures du conseil scolaire dans ce domaine.

Au cours des quelques dernières années, le conseil scolaire a entrepris un certain nombre d'activités de planification des immobilisations pour contrer les effets de la diminution des effectifs, de la sous-utilisation des installations et du vieillissement des infrastructures. Néanmoins, le conseil scolaire n'a pas présenté de plan

d'immobilisations pluriannuel au ministère, en raison des nombreux problèmes auxquels il a été confronté dans le domaine de la planification des immobilisations.

Recommandations :

- La direction devrait améliorer le processus des principaux engagements annuels en établissant un plan opérationnel annuel incluant des objectifs mesurables pour les services d'immobilisations, des échéanciers précis et des responsabilités. Dès que le plan stratégique pluriannuel du Conseil sera terminé et que la direction aura élaboré un plan opérationnel annuel pour l'ensemble du conseil scolaire, le service des installations devra s'assurer que leur plan opérationnel correspond au plan opérationnel annuel du conseil scolaire.
- Le conseil scolaire devrait terminer la réorganisation du service des installations. Une fois la nouvelle structure organisationnelle approuvée par le Conseil, les rôles et les responsabilités devraient être intégrés dans les descriptions d'emploi officielles.
- En s'appuyant sur un processus de consultation, l'administration principale devrait élaborer un plan pluriannuel pour les principaux projets d'entretien et de réfection. Le plan devrait tenir compte des priorités du conseil scolaire en matière d'entretien préventif et de ses priorités différées en matière d'entretien et prévoir une utilisation optimale des subventions disponibles (Subvention pour la réfection des écoles annuelle et initiative Lieux propices à l'apprentissage). Ce plan devrait être approuvé par le Conseil.
- La direction devrait maintenir son intention de produire un rapport annuel sur les économies en matière de conservation de l'énergie réalisées grâce aux objectifs et aux buts établis dans le plan d'action du conseil scolaire, *Go Green: Climate Change*.
- Le conseil scolaire devrait envisager l'établissement d'un plan ou d'une stratégie intégrée qui témoignerait de ses propres politiques et procédures en matière de santé et de sécurité des employés et des élèves. La direction devrait également envisager la création d'un rôle de coordination central pour l'élaboration, la mise en œuvre et la surveillance du plan.
- La direction devrait continuer à mettre en œuvre son plan pour éliminer le déficit de fonctionnement, y compris les examens des installations et la cession des biens excédentaires. Le conseil scolaire devrait établir un plan d'immobilisation pluriannuel qui comprendrait tous les aspects de sa planification stratégique des locaux, y compris *Better Schools, Brighter Futures* et la stratégie sur le cadre bâti.

- La direction devrait revoir les processus d'entretien du Système d'inventaire des installations scolaires (SIIS) et cerner les secteurs qui pourraient être améliorés pour s'assurer que les données sont pertinentes et à jour.

1. Contexte et aperçu

1.1 Profil et structure du conseil scolaire

Le Toronto District School Board est le plus grand conseil scolaire au Canada et se classe parmi les plus grands en Amérique du Nord.

Le Conseil est formé de 22 conseillères et conseillers élus par le public. Ces gens veillent à ce que tous les élèves atteignent leur plein potentiel et réussissent. Ils sont les défenseurs de l'éducation et la voix du public, veillant à ce que les problèmes en matière d'éducation soient réglés.

Le Toronto District School Board offre des services d'éducation à près de 239 000 élèves dans 479 écoles élémentaires et 126 écoles secondaires. Depuis 2002-2003 et jusqu'à l'exercice 2009-2010, l'effectif du conseil scolaire a diminué de 31 353 élèves, soit environ 12 % dans l'ensemble. On s'attend à ce que cette tendance à l'échelle provinciale ait une incidence sur le conseil scolaire au cours des prochaines années.

Voici l'organigramme de l'administration principale du conseil scolaire :

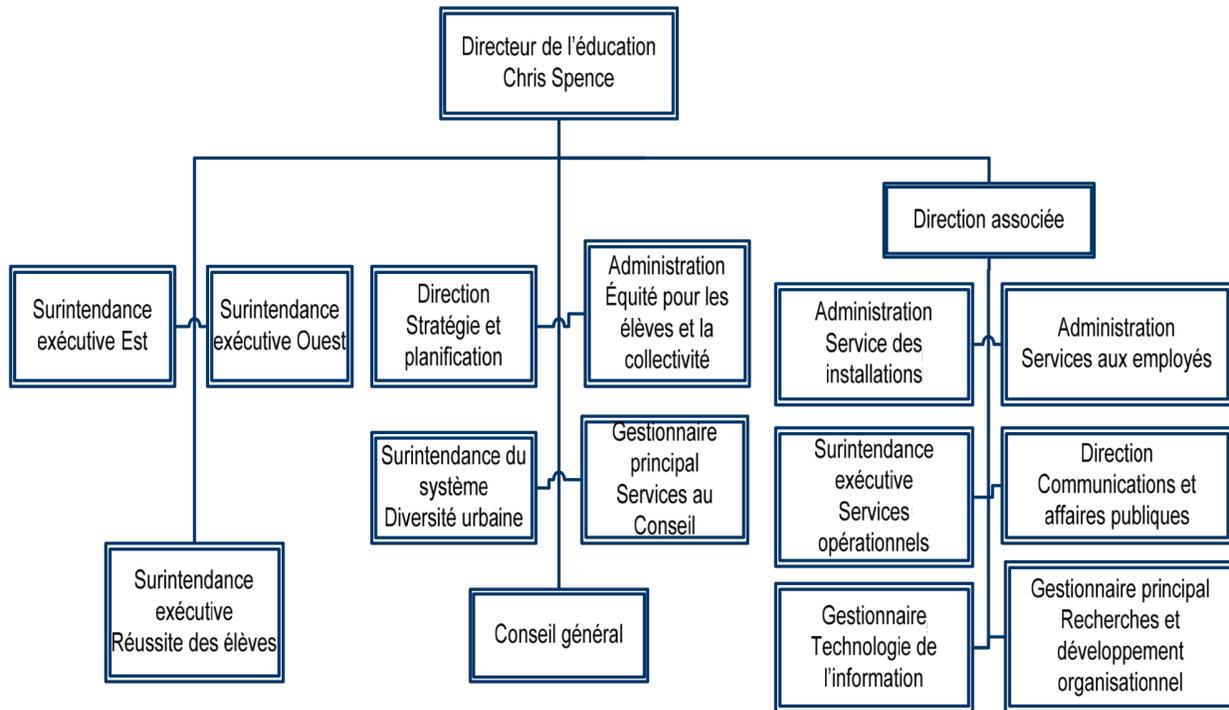


Figure 1

1.2 Principales priorités du conseil scolaire

Énoncé de mission du conseil scolaire :

« Notre mission consiste à permettre à tous les élèves d'atteindre un niveau élevé de réussite et d'acquérir les connaissances, les habiletés et les valeurs dont ils ont besoin pour devenir des membres responsables d'une société démocratique. Voici les éléments auxquels nous accordons de l'importance :

- chaque élève;
- un système d'éducation publique solide;
- un partenariat entre les élèves, les écoles, les familles et la communauté;
- l'unicité et à la diversité de nos élèves et de notre communauté;
- l'engagement de notre personnel et ses compétences;
- l'équité, l'innovation, la responsabilité et l'accessibilité;
- les environnements d'apprentissage sécuritaires, accueillants, positifs et respectueux. »

En 2009, la direction de l'éducation a élaboré et présenté au Conseil une stratégie, *Vision of Hope*, qui établit les trois principales priorités du conseil scolaire :

- Rendement des élèves – Met en relief un certain nombre d'initiatives prioritaires qui permet d'évaluer qui sont les apprenants du conseil scolaire et quelles sont les mesures nécessaires pour répondre à leurs besoins et à leurs styles, et de créer le meilleur environnement d'apprentissage possible.
- Participation des parents et de la collectivité – Puisque ce conseil scolaire des plus multiculturels est fréquenté par une clientèle tout aussi diversifiée, la stratégie reconnaît les problèmes de communication propre à ce contexte, comme le temps, les transports, l'emplacement et la traduction, et propose de trouver des moyens pour les régler.
- Stabilité financière – La stratégie reconnaît que la stabilité financière est essentielle à la réussite durable du conseil scolaire.

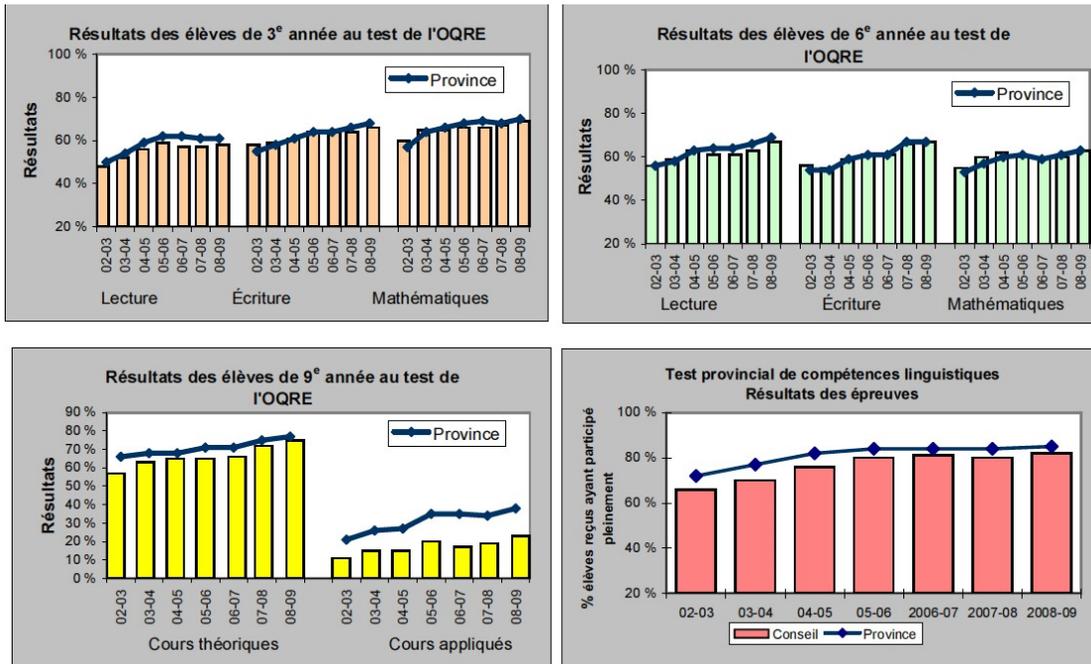
1.3 Rendement des élèves

On a observé une amélioration constante des résultats des élèves de 3^e, de 6^e et de 9^e années au cours des quelques dernières années, et ceux-ci correspondent à la moyenne provinciale dans de nombreuses matières. Les résultats des élèves de 3^e année en écriture et en mathématiques se sont améliorés de façon constante depuis 2002-2003 et correspondent toujours à la moyenne provinciale. Les résultats en lecture ont diminué depuis 2005-2006 et demeurent inférieurs à la moyenne provinciale.

Les résultats des élèves de 6^e année aux tests de l'OQRE en lecture, en écriture et en mathématiques se sont améliorés depuis 2006-2007 et correspondent à la moyenne provinciale.

Les résultats scolaires des élèves de 9^e année se sont améliorés en 2008-2009 et correspondent à la moyenne provinciale. Les résultats des élèves des cours appliqués se sont améliorés en 2008-2009, mais demeurent considérablement inférieurs à la moyenne provinciale.

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



1.4 Sommaire financier

Le tableau suivant montre les principales données financières du conseil scolaire.

Données financières - résumé (Revenus)

Revenus	États financiers 2007-2008	États financiers 2008-2009	Prévisions révisées 2009- 2010
Subventions générales	906 054 875 \$	970 106 154 \$	1 037 058 372 \$
Impôt local	1 434 783 169 \$	1 454 833 165 \$	1 448 885 204 \$
Revenus du conseil scolaire	115 804 063 \$	124 383 440 \$	108 804 854 \$
Autres subventions de fonctionnement et d'immobilisations	41 080 682 \$	51 865 222 \$	47 720 814 \$
Total des revenus (Tableau 9)	2 497 722 789 \$	2 601 187 981 \$	2 642 469 244 \$

Données financières - résumé (Dépenses)

Dépenses	États financiers 2007-2008	États financiers 2008-2009	Prévisions révisées 2009- 2010
Dépenses de fonctionnement	2 410 316 508 \$	2 502 018 272 \$	2 556 093 076 \$
Dépenses d'immobilisation nettes des virements à/de la réserve	85 915 448 \$	99 790 584 \$	97 154 597 \$
Virement à/de la réserve	3 658 \$	-9 351 531 \$	-1 541 816 \$
Total des dépenses	2 496 235 614 \$	2 592 457 325 \$	2 651 705 857 \$
Excédent (déficit)	1 487 175 \$	8 730 656 \$	-9 236 613 \$

Réserves et revenus reportés du conseil scolaire

Réserves et revenus reportés du conseil scolaire	États financiers 2007-2008	États financiers 2008-2009	Prévisions révisées 2009- 2010
Réserve pour fonds de caisse	0 \$	0 \$	5 730 656 \$
Activités scolaires	8 655 330 \$	6 545 421 \$	272 949 \$
Éducation de l'enfance en difficulté	1 821 419 \$	1 675 444 \$	675 444 \$
Réserves internes de la ville	675 080 \$	1 064 828 \$	1 064 828 \$
Caisse de retraite en dépôt	0 \$	101 800 000 \$	101 800 000 \$
École financée	374 050 \$	732 757 \$	732 757 \$
Renouvellement de location des locaux - TLC	0 \$	354 898 \$	354 898 \$
Total des fonds de réserves (Tableau 5)	11 525 879 \$	112 173 348 \$	110 631 532 \$
Réserve d'allocation pour installations destinées aux élèves	1 966 640 \$	0 \$	0 \$

Réserves et revenus reportés du conseil scolaire	États financiers 2007-2008	États financiers 2008-2009	Prévisions révisées 2009-2010
Réussite des élèves	164 053 \$	242 067 \$	242 067 \$
Produits de réserve de disposition bâtiments scolaires	19 095 309 \$	1 524 001 \$	0 \$
Efficacité énergétique - Opérations	0 \$	1 930 174 \$	0 \$
Total des revenus reportés (Tableau 5.1)	21 226 002 \$	3 696 242 \$	242 067 \$
Total des réserves et des revenus reportés du conseil	32 751 881 \$	115 869 590 \$	110 873 599 \$

Dans le rapport financier intérimaire du premier trimestre de 2009-2010, la direction a prévu une position de rééquilibrage pour la fin de l'année financière, par rapport à un déficit de 9,2 M\$ (tel que l'indiquent les prévisions budgétaires révisées). La direction a indiqué que le format des rapports financiers intérimaires a été conçu pour répondre aux besoins des conseillères et des conseillers scolaires et qu'il tient compte des nouveaux renseignements budgétaires devenus disponibles depuis la présentation au ministère des prévisions budgétaires révisées de 2009-2010.

1.5 Principales statistiques du Toronto District School Board

Le tableau suivant montre les principales statistiques du conseil scolaire.

Effectif de l'école de jour

Effectif de l'école de jour	Chiffres reels 2002-2003	Prévisions révisées 2008-2009
EQM de l'école de jour – élémentaire	178 688	155 067
EQM de l'école de jour – secondaire	91 915	84 182
Effectif total de l'école de jour	270 602	239 249

Effectif des classes à l'élémentaire

Effectif des classes à l'élémentaire	2003-2004	2009-2010
Pourc. des classes de moins de 20 élèves	19%	76%
Pourc. des classes de moins de 23 élèves	52%	96%
Effectif moyen des classes – moyen/intermédiaire	24,83	23,90
Pourc. de classes de 3e et 4e année combinées de 23 élèves et moins	37%	100%

Effectif des classes à l'élémentaire	2003-2004	2009-2010
Pourc. de classes à années multiples	30%	42%

Personnel

Personnel	2003-2004	2008-2009
Enseignantes et enseignants	16 190	15 950
Aides-enseignantes et aides-enseignants	2 205	2 457
Autres personnes-ressources pour les élèves	2 690	3 718
Personnel administratif de l'école	818	898
Personnel de bureau de l'école	1 384	1 329
Personnel affecté au fonctionnement de l'école	2 757	2 803
Autre personnel hors classe	973	1 263
Total du personnel	27 018	28 416
Rapport élèves-enseignant	1:17	1:15
Employés EPT par tranche de 1 000 élèves (EQM)³	99,8	118,8
Pourc. des dépenses nettes de fonctionnement consacrées au total des salaires et avantages sociaux	91,7 %	95,7 %

Éducation de l'enfance en difficulté

Éducation de l'enfance en difficulté	2003-2004	2008-2009
Dépenses supplémentaires pour l'éducation de l'enfance en difficulté	236 842 803 \$	305 351 934
Subvention pour l'éducation de l'enfance en difficulté	245 333 717 \$	285 001 453
Dépenses supérieures à la subvention (réserve)	-8490914 \$	20 350 481 \$

Utilisation des écoles

Utilisation des écoles	2003-2004	2008-2009
Nombre d'écoles	584	601
Effectif total de l'école de jour	270 602	239 249
Capacité totale (places)	317 723	309 254
% de la capacité excédentaire (capacité insuffisante)	85,2 %	77,4 %
Superficie du conseil scolaire (km²)	631	631
Nombre de conseillères et de conseillers scolaires	22	22

³ Note : En fonction de l'effectif des classes et de l'éducation de l'enfance en difficulté

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

Le modèle de gestion et le cadre administratif et organisationnel du conseil scolaire contribuent de façon considérable à aider les conseillères et conseillers scolaires, la direction de l'éducation, l'administration principale et les 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 à définir la division des tâches entre les conseillères et conseillers scolaires et l'administration;
- évaluer l'élaboration du plan annuel (y compris les buts et priorités) et les mesures à prendre pour communiquer avec les principaux intervenants, ainsi que la présentation des rapports liés à ce plan;
- déterminer comment les politiques et modalités sont élaborées et tenues à jour;
- déterminer si le niveau de dotation en 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'appuyer l'amélioration continue de l'efficacité et de l'efficience de tous les processus.

La présente section propose un sommaire des conclusions et des recommandations faisant suite à notre évaluation de l'adoption par le conseil scolaire des 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 scolaire.

Le tableau qui suit résume les principales pratiques en matière de gestion et d'administration du conseil scolaire et indique les cas où les données démontrent que la pratique avait été adoptée intégralement. 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	Preuve de l'adoption?
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.	Non

Élaboration de l'orientation stratégique et du plan opérationnel annuel des conseillères et conseillers scolaires

Principales pratiques liées à la gestion et à l'administration du conseil scolaire	Preuve de l'adoption?
Les conseillères et conseillers scolaires, par un processus de consultation, élaborent et communiquent un plan stratégique pluriannuel qui constitue un cadre à suivre pour la planification annuelle.	Non
La direction de l'éducation et l'administration principale élaborent un plan opérationnel annuel tenant compte des buts et des 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.	Non
L'administration principale communique périodiquement ou tous les ans aux conseillères et aux conseillers scolaires l'état et les résultats du plan stratégique et du plan opérationnel annuel.	Oui

Processus décisionnel

Principales pratiques liées à la gestion et à l'administration du conseil scolaire	Preuve de l'adoption?
Les conseillères et conseillers scolaires et l'administration principale ont les processus voulus pour faciliter la prise de décisions quant aux objectifs en matière de rendement des élèves et de performance opérationnelle.	Oui
Les conseillères et conseillers scolaires et l'administration principale disposent des processus qui conviennent pour élaborer et tenir à jour les politiques et les procédures administratives assurant l'efficacité et l'efficacé 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	Preuve de l'adoption?
La structure organisationnelle a clairement défini les unités organisationnelles qui précisent les rôles et responsabilités, minimisent les coûts administratifs et assurent un fonctionnement efficace et efficient.	Non

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

Relève et développement du talent

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

Établissement d'un modèle de gestion efficace

Les conseillères et conseillers scolaires ont élu un nouveau président, qui est entré en fonction en décembre 2009. Il entend établir des relations positives et respectueuses avec les conseillères et conseillers scolaires, la direction de l'éducation et le personnel.

Le Conseil a nommé un nouveau directeur de l'éducation dont le mandat de quatre ans a commencé le 1^{er} juillet 2009. Depuis, le directeur a mis l'accent sur l'établissement d'une relation de travail efficace avec le Conseil. La relation de travail entre le directeur de l'éducation et le nouveau président semble positive. Le directeur de l'éducation reconnaît qu'une relation positive avec le Conseil repose surtout sur l'ouverture de la communication entre le Conseil et la direction de l'éducation et vice versa, et que les besoins en renseignements varient d'une conseillère et d'un conseiller scolaire à l'autre. Le directeur de l'éducation crée donc des occasions pour s'assurer que les conseillères et conseillers scolaires reçoivent fréquemment des renseignements à jour, que ce soit de façon officielle ou officieuse.

Le Conseil comprend 22 conseillères et conseillers scolaires, certains sont nouveaux et d'autres chevronnés. Ils possèdent une expérience allant de 3 à 31 ans. Sept conseillères et conseillers scolaires sont en poste depuis au moins neuf ans.

Le Conseil comprend quatre comités permanents. Chaque conseillère et conseiller scolaire doit être membre d'un comité permanent et leur adhésion est principalement fondée sur leurs intérêts personnels. Chaque comité permanent est composé de cinq conseillères et conseillers scolaires et se réunit toutes les cinq semaines. Comme l'exigent les règlements du Conseil, il y a quatre comités permanents, qui sont les suivants :

- Comité de l'administration, des finances et de la comptabilité, qui examine les questions administratives et financières et formule des recommandations à l'intention du Conseil.
- Comité des programmes et des services scolaire, qui examine les questions liées à l'éducation et formule des recommandations à l'intention du Conseil.
- Comité des ressources humaines, qui examine les questions liées aux ressources humaines et au perfectionnement professionnel et formule des recommandations à l'intention du Conseil.
- Comité du fonctionnement et des installations, qui examine les questions liées au fonctionnement et les questions entourant les biens et formule des recommandations à l'intention du Conseil.

Le Conseil compte également un comité sur la planification et les priorités, un comité permanent, dont le mandat consiste à formuler des recommandations à l'intention du Conseil sur l'élaboration d'un plan stratégique, les relations intergouvernementales, les réunions du Conseil et des comités permanents, les règlements et les procédures du Conseil, les plans de relève des cadres supérieurs et le perfectionnement professionnel des membres du Conseil. Les membres de ce comité sont le président, le vice-président, le président sortant, le président et un membre de chaque comité permanent.

Les règlements du Conseil contiennent des dispositions sur l'établissement de comités permanents et restreints du Conseil. En 2009-2010, le Conseil a approuvé l'établissement de 10 comités restreints, y compris un groupe de consultation communautaire ponctuel, un comité sur le budget et un groupe de travail sur les locaux administratifs.

Le Conseil met également sur pied des groupes de travail et des comités consultatifs communautaires et leur confie un mandat précis. Il approuve aussi leur organisation et leurs membres. Les comités consultatifs sont composés de représentants de la communauté et de conseillères et de conseillers scolaires. Les comités sont co-

présidés par une conseillère ou un conseiller scolaire et un membre de la collectivité. Le rôle, ainsi que les politiques et les procédures des comités consultatifs communautaires sont décrites dans un guide mis à la disposition du public.

Le président et le directeur de l'éducation reconnaissent que l'établissement de comités restreints et consultatifs peut augmenter la charge de travail du personnel administratif. La direction reconnaît la nécessité de répondre aux demandes de renseignement des conseillères et conseillers scolaires concernant le mandat de leur comité respectif. Cependant, le Conseil pourrait mieux définir les objectifs, les résultats escomptés et le calendrier des comités restreints et consultatifs, ainsi que leur nombre, ce qui lui permettrait de fournir aux conseillères et aux conseillers scolaires des renseignements pratiques en temps opportun et de façon plus efficiente et efficace.

Le conseil scolaire a créé il y a plusieurs années un modèle de gouvernance. Depuis 2001, le Conseil a reçu des rapports de différents comités, qui ont permis la progression graduelle de la gouvernance.

En 2004, le Conseil a approuvé le rapport du comité sur les relations, qui portait sur le développement de la relation entre la direction de l'éducation, le personnel et les conseillères et conseillers scolaires. On y cite huit éléments, soit la vision, la mission, l'orientation stratégique/les thèmes et les priorités; l'analyse du milieu; le climat/la culture; le leadership de la direction de l'éducation, le rendement et la relève; les principales stratégies, les plans éducatifs et organisationnels; les politiques, les programmes et les procédures; la gestion des risques; les plans d'examen des communications internes et externes et de relève du personnel d'élite. Ce rapport faisait état des 15 grands principes à suivre pour assurer des relations efficaces au sein du TDSB. On n'y abordait pas le rôle du président et du directeur de l'éducation; la gestion des conflits entre les conseillères et conseillers scolaires et entre la direction de l'éducation et les employés du conseil scolaire; la gestion du travail et des renseignements; les rôles, les responsabilités, les pouvoirs et l'imputabilité; la structure des comités du Conseil.

Au fil des années, on s'est appuyé sur les principes mis en lumière dans le rapport de 2004 pour travailler sur la gestion en mettant particulièrement l'accent sur les changements structurels apportés par le ministère de l'Éducation en 2007 et en 2008. Le Comité sur les relations est devenu le Comité pour l'examen de la gouvernance, qui a renouvelé en 2008 l'engagement du Conseil sur la gouvernance envers le ministère. Dans un rapport à l'intention du Conseil, le Comité pour l'examen de la gouvernance a indiqué en guise de réponse au ministère une série d'options sur les changements structurels visant à améliorer la gouvernance. Un message clair de collaboration avec le ministère a été corroboré par des messages importants précisant que la défusion nuit au progrès réalisé en ce qui a trait à la réussite des élèves et que le Conseil pourrait favoriser davantage la réussite des élèves par une décentralisation administrative.

Le Comité pour l'examen de la gouvernance a également recommandé au Conseil d'accueillir l'examen provincial, de l'appuyer et d'y participer pour moderniser le rôle des conseillères et des conseillers scolaires; de faire appel aux experts pour améliorer les processus (en se fondant sur les changements apportés aux règlements); de peaufiner le mandat du Comité sur la planification et les priorités, et peut-être son processus afin qu'il puisse prendre des décisions plus intégrées et plus stratégiques; et d'améliorer la responsabilité des conseillères et des conseillers scolaires en les faisant participer à un perfectionnement professionnel. Le Comité a également recommandé un code de conduite avec arbitrage d'un tiers et l'élaboration de cadres de responsabilisation pour la gouvernance et la réussite des élèves comprenant des objectifs et des mesures du rendement. Le Conseil a approuvé les recommandations du Comité.

Le ministère a publié le rapport du Comité pour l'examen de la gouvernance en avril 2009. Environ au même moment, le TDSB a réuni à nouveau son Comité sur la gouvernance. Le conseil scolaire a fait une présentation officielle devant le ministère de l'Éducation, alors que la présidence a fait une présentation officielle devant le Comité permanent de l'Assemblée législative.

Le travail sur les éléments liés à la gouvernance se poursuit. Par exemple, en septembre 2009, les conseillères et conseillers scolaires ont procédé à un vote et ont accepté donner un nouveau nom au Comité de révision déontologique, soit Comité de révision du code de conduite et de déontologie. Ils ont également convenu de rétablir le groupe en désignant de nouveaux membres à qui le Conseil a confié le mandat de veiller à ce que les conseillères et conseillers scolaires respectent les codes de conduite et d'imposer des sanctions en cas d'infraction. Chaque année, les conseillères et conseillers scolaires doivent confirmer à nouveau, par écrit, qu'ils acceptent le code de conduite et de déontologie du Conseil à l'intention des conseillères et des conseillers scolaires, les normes sur les réunions et tous les autres codes adoptés par le Conseil qui établissent des normes quant à leur conduite. Quatre membres du Conseil ont été nommés au Comité de révision du code de conduite et de déontologie.

À l'heure actuelle, le Conseil n'a pas de modèle de gestion officiel clairement établi qui définit les rôles et les responsabilités du Conseil, de la direction de l'éducation et de l'administration principale. Le Conseil et la direction de l'éducation ont indiqué qu'une des priorités du Conseil consiste à mettre à jour ses principes de gouvernance dans l'optique d'établir un modèle de gestion officiel pour le Conseil. Le directeur de l'éducation a fait part des prémisses du plan aux conseillères et conseillers scolaires.

La direction de l'éducation a publié un rapport annuel en 2008-2009. Ce rapport comprenait un aperçu des résultats financiers, les principales réalisations par service, les prix pour le rendement scolaire, une mise à jour sur la participation des parents et les partenariats entre l'école et la collectivité, de même qu'un rapport sur différentes initiatives du conseil scolaire.

Bien que l'examen opérationnel du conseil scolaire ait eu lieu avant l'adoption du projet de loi 177, l'Équipe d'examen a tenu compte des dispositions législatives et a formulé des recommandations au conseil scolaire pour l'aider à répondre aux exigences du projet de loi en ce qui concerne les tâches des membres du Conseil et celle de la direction de l'éducation, la planification pluriannuelle et annuelle, et l'évaluation du rendement de la direction de l'éducation.

Élaboration de l'orientation stratégique et du plan opérationnel annuel du conseil scolaire

Le processus d'élaboration du plan stratégique du Conseil est actuellement en transition. Auparavant, la direction de l'éducation établissait les priorités du système et les principaux engagements. Le conseil exécutif planifiait ses objectifs annuels et ses activités de service en fonction des priorités du système. À l'heure actuelle, le Conseil n'a pas d'orientation stratégique ni de plan établi officiellement dans un document.

Comme première étape dans le cadre de l'élaboration d'un plan stratégique pluriannuel, le directeur de l'éducation a fait une présentation devant le Conseil sur le document *Vision of Hope* en octobre 2009. Ce document définit une vision future pour le conseil scolaire et trois grandes priorités, soit le rendement des élèves, la participation des parents et de la collectivité et la stabilité financière. En février 2010, les conseillères et conseillers scolaires ont approuvé en principe certains des principaux éléments de ce document.

Le président et le directeur de l'éducation reconnaissent que pour assurer une planification stratégique efficace, le Conseil doit élaborer une orientation stratégique globale pluriannuelle. On s'accorde également sur le fait que les conseillères et conseillers scolaires devraient être responsables du processus d'établissement d'un plan stratégique pluriannuel et d'élaboration de son contenu. L'administration principale devrait être responsable de l'élaboration et de la mise en œuvre d'un plan opérationnel annuel qui correspondrait à l'orientation stratégique.

On prévoit qu'après les élections municipales de 2010, les conseillères et conseillers scolaires mettront en place un processus de planification stratégique et établiront un plan stratégique pluriannuel pour le conseil scolaire. Le directeur de l'éducation et le Conseil travaillent actuellement de concert pour trouver des méthodes de planification stratégique. Ils envisagent former un Comité sur la planification stratégique et commencer à élaborer un plan stratégique en 2010.

Le directeur de l'éducation utilisera les commentaires recueillis auprès de 200 intervenants durant les quelques premiers mois de son entrée en fonction. Les conseillères et conseillers scolaires songent également à utiliser d'autres sources de données et de renseignements pour le plan stratégique comme la participation des

intervenants et une analyse du milieu. On s'attend à ce que le plan stratégique soit un document évolutif qui sera revu et mis à jour au moins une fois par année.

Le document *Vision of Hope* est actuellement un ouvrage inachevé et peut servir de base au processus de planification stratégique. On s'attend à ce que le plan stratégique fournisse en fin de compte le cadre pour la planification opérationnelle annuelle. Puisque le processus de planification stratégique est actuellement en transition, l'administration principale n'a pas eu la chance de rendre le plan opérationnel annuel entièrement conforme au document sur la planification stratégique intérimaire. Cependant, l'administration principale a commencé à harmoniser le plan opérationnel de 2009-2010 avec le document *Vision of Hope*.

Le conseil scolaire élabore un plan annuel d'amélioration du Conseil, qui est axé sur ses fonctions scolaires, pour assurer sa conformité aux objectifs du ministère de l'Éducation quant à la réussite des élèves, à l'équité et à la confiance du public.

Processus décisionnel

Les conseillères et conseillers scolaires disposent de règlements officiels qui régissent les processus visant à faciliter les prises de décision quant aux objectifs en matière de rendement des élèves et de performance opérationnelle. Ces règlements comportent des dispositions sur les processus d'établissement de l'ordre du jour et de prise de décisions pour les réunions extraordinaires et ordinaires du Conseil.

Le président et le directeur de l'éducation revoient l'ordre du jour des réunions ordinaires du Conseil en fonction des points relevés dans les rapports et les recommandations des quatre comités permanents du Conseil. La vice-présidence et les membres du conseil exécutif participent également aux réunions d'examen de l'ordre du jour du Conseil.

Dans la majorité des cas, le personnel prépare des rapports qui comprennent des explications sur les points à l'ordre du jour. Ces rapports et ces explications sont d'abord présentés au conseil exécutif afin qu'il en prenne connaissance et fasse des recommandations. À l'occasion, le rapport ou les explications peuvent être renvoyés au personnel afin d'être peaufinés. Le conseil exécutif effectue un examen final du rapport et des explications, qui est ensuite transmis au comité permanent approprié à des fins d'étude. Ce comité permanent envoie par la suite le rapport et les recommandations connexes au Conseil pour approbation. Si le comité permanent modifie les recommandations du personnel, ces modifications feront partie des recommandations du comité offertes au Conseil.

Deux membres ou plus du Conseil peuvent ajouter un point à l'ordre du jour d'une réunion ordinaire du Conseil en présentant une demande par écrit à la direction de l'éducation au moins sept jours avant la réunion. Les règlements précisent qu'un point

peut être ajouté à l'ordre du jour d'une réunion ordinaire à la discrétion de la présidence, en consultation avec la direction de l'éducation, au plus tard le jour précédant la réunion. Une conseillère ou un conseiller scolaire peut présenter au Conseil, à des fins d'étude, un point à l'ordre du jour comme nouveau point administratif. La majorité des membres du Conseil doivent approuver l'ajout d'un nouveau point administratif. Les points présentés par les conseillères et conseillers scolaires sont habituellement transmis au comité ou au personnel visé à titre de renseignement, ou pour y ajouter des commentaires et des recommandations.

Le rôle des comités permanents, lors de l'étude et des analyses préliminaires des différentes questions, contribue au fonctionnement efficace et efficient du Conseil. En général, au cours des réunions, les conseillères et conseillers scolaires confirment de nombreux points ayant fait l'objet d'une analyse par les comités en utilisant les recommandations des comités.

Le Conseil dispose d'une politique expliquant l'intention et les principes directeurs de ses politiques. Cette politique indique que le Conseil établit des politiques précises pour orienter les actions de la direction de l'éducation et du personnel. Une procédure opérationnelle supplémentaire, qui offre un processus et des instructions sur l'élaboration des politiques, sera présentée au Conseil aux fins d'examen. Selon la politique sur l'élaboration des politiques, ces dernières doivent être actuelles et à jour. Cependant, il n'y a pas de cycle d'examen pour assurer la vérification et la mise à jour régulières des politiques. Elles sont mises à jour et élaborées à mesure que les problèmes sont soulevés. La direction garde un inventaire de toutes les politiques. Bien que la procédure opérationnelle sur l'élaboration et la gestion des politiques indique qu'on y proposera une date d'examen, certaines d'entre elles ne précisent que la date de leur adoption et semblent désuètes.

Le conseil scolaire a établi une procédure opérationnelle afin de fournir des directives quant à l'élaboration des procédures opérationnelles qui seront présentées au conseil exécutif pour qu'il en prenne connaissance. On y décrit le rôle et les responsabilités du personnel dans le cadre du processus d'élaboration et d'examen des politiques. On y indique également que le directeur de l'éducation est le principal responsable de la supervision du processus des procédures opérationnelles du Conseil. À l'intérieur du bureau de la direction de l'éducation, le personnel de gestion de chaque service assure la gestion quotidienne et la coordination des procédures opérationnelles.

Dans le cadre de l'élaboration de nouvelles politiques et de l'examen des politiques existantes, le personnel du conseil scolaire présente une première version de la politique au Conseil à des fins d'examen et d'approbation. Le processus d'examen peut se poursuivre en boucle. Selon la nature de la politique, le personnel du conseil scolaire peut demander l'opinion et les commentaires de différents intervenants. La procédure opérationnelle sur l'élaboration des politiques propose des objectifs et des stratégies

sur la consultation entourant les politiques comme les réunions publiques, les comités consultatifs, les délégations au comité sur l'élaboration des politiques, le comité d'experts et les sondages d'opinion publics.

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

Le conseil scolaire a publié sur son site Web son organigramme, qui tient compte de la structure transitoire de son administration. Le directeur de l'éducation compte revoir la structure de l'organisation pour qu'elle soit plus conforme aux principales priorités et orientations du conseil scolaire. On prévoit peaufiner la structure organisationnelle dans le cadre du processus de planification stratégique pour s'assurer qu'elle appuie les priorités stratégiques.

La structure organisationnelle actuelle présente différentes fonctions scolaires (c.-à-d., service scolaire et diversité urbaine) et non scolaires (c.-à-d., planification stratégique, services du Conseil) relevant directement de la direction de l'éducation. Six fonctions non scolaires, y compris l'administration des services opérationnels, relèvent de la directrice associée ou du directeur associé de l'éducation. La structure hiérarchique de l'administration du conseil scolaire a été modifiée à plusieurs reprises au cours des années passées. Par exemple, dans la structure organisationnelle précédente, les fonctions scolaires relevaient de la direction associée, tandis que les fonctions non scolaires relevaient de la directrice associée ou du directeur associé de l'éducation.

L'administration des services opérationnels (la direction générale des finances du conseil scolaire responsable du budget de fonctionnement et du budget des immobilisations) ne relève pas directement de la direction de l'éducation.

Habituellement, la direction générale des finances d'une organisation publique ou privée (particulièrement celles ayant un budget de plus de 2,6 milliards de dollars) relève directement de la direction générale de l'organisation.

Pour la planification des immobilisations et les finances, le conseil scolaire utilise une structure matricielle avec les services opérationnels responsables des aspects financiers, ainsi qu'avec le service des installations responsables de l'évaluation des besoins en immobilisations.

Le conseil exécutif est composé de la directrice ou du directeur de l'éducation, de la directrice associée ou du directeur associé de l'éducation, et de 13 surintendantes et surintendants exécutifs et agentes et agents.

Les noms et les coordonnées des surintendantes et surintendants de l'éducation responsables des familles d'écoles sont publiés sur le site Web du conseil scolaire. Le service des communications du conseil scolaire dispose d'une boîte de réception centrale et distribue le courrier électronique au personnel.

Relève et développement du talent

Le Conseil reconnaît la nécessité de prévoir à moyen terme les départs à la retraite des membres de l'administration principale.

Le conseil scolaire élabore actuellement une stratégie officielle de développement du leadership, de mentorat et de planification de la relève pour les directions d'école, les directions adjointes et le personnel de soutien non syndiqué (« Tableau II »). Plus particulièrement, les compétences en matière de leadership des directions d'école et des directions adjointes du conseil scolaire correspondent désormais aux pratiques et aux compétences décrites dans le Cadre de leadership de l'Ontario. En ce qui concerne le personnel de soutien (« Tableau II ») du conseil scolaire, on s'appuie sur les compétences énoncées dans le cadre du processus de gestion du rendement pour élaborer les initiatives de développement du leadership.

Le conseil scolaire a mis sur pied l'Unité d'apprentissage professionnel qui se charge du perfectionnement professionnel du personnel enseignant et de soutien. L'Unité d'apprentissage professionnel a pris les devants dans l'élaboration et la mise en œuvre d'un plan officiel de relève et de développement du talent.

Le conseil scolaire garde un bassin de directrices et de directeurs d'école et d'agentes et d'agents de supervision compétents en vue de combler les futurs postes vacants. Les services aux employés étudient les tendances des départs à la retraite prévus pour déterminer les prochains postes vacants.

Participation des intervenants

Le conseil scolaire a prouvé que son processus de gestion des responsabilités (que ce soit directement ou par l'intermédiaire de ses comités) demeure en tout temps ouvert et transparent. Le conseil scolaire travaille conjointement avec la collectivité par l'entremise des comités consultatifs, qui peuvent nommer des membres et faire des recommandations aux comités permanents. Des membres de la collectivité et des groupes peuvent également être affectés aux comités permanents. L'administration du conseil scolaire collabore avec le personnel de la Ville de Toronto, les conseils d'école et les conseils de quartier à différents égards. Le conseil scolaire encourage de façon proactive la participation des élèves et des super conseils d'élèves en utilisant plusieurs moyens et une multitude d'activités et d'initiatives différentes.

L'administration principale participe activement à divers comités, tant à l'échelle locale que dans l'ensemble du secteur. Le directeur de l'éducation est membre du Council of Ontario Directors of Education (CODE) et du Comité régional des directions de l'éducation. Les autres cadres supérieurs participent à différents comités du secteur liés à leur domaine.

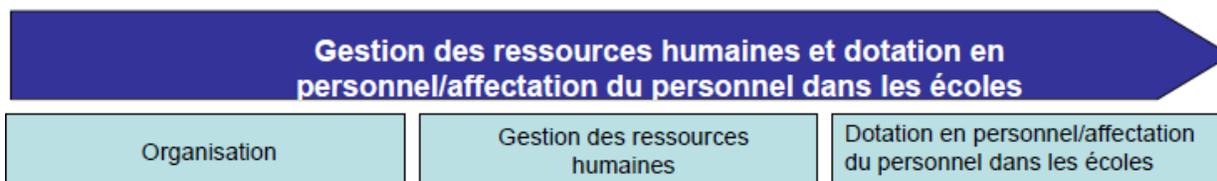
Recommandations :

- Le Conseil, secondé par l'administration du conseil scolaire, devrait revoir ses principes de gouvernance pour établir un modèle officiel et documenté qui définit clairement les rôles et les responsabilités du Conseil, de la direction de l'éducation et de l'administration principale. Conformément aux dispositions du projet de loi 177, qui a été adopté en décembre 2009, les membres du Conseil doivent assumer leurs responsabilités de manière à aider le conseil scolaire à remplir ses tâches aux termes de la loi, et confier la mise en œuvre des politiques du Conseil et la gestion quotidienne du conseil scolaire au directeur de l'éducation.
- Après les prochaines élections municipales de 2010, et conformément aux dispositions du projet de loi 177, le Conseil doit terminer l'établissement d'un plan stratégique pluriannuel. Le Conseil doit se baser sur l'orientation stratégique préliminaire, *Vision of Hope*, établie par la direction de l'éducation en 2009, pour l'élaboration du plan stratégique pluriannuel.
- Dès que le Conseil aura établi un plan stratégique pluriannuel, la direction de l'éducation et l'administration principale devraient élaborer un plan opérationnel annuel tenant compte de leurs buts et priorités, en incorporant les services scolaires et non scolaires. Ce plan devrait être conforme au plan stratégique pluriannuel du conseil et comporter des objectifs particuliers, mesurables, réalisables et pertinents. Le service devrait élaborer un plan de service annuel qui correspond au plan opérationnel global du conseil scolaire.
- Les dispositions du projet de loi 177 exigent que chaque conseil scolaire élabore et maintienne des politiques et des structures organisationnelles qui favorisent la réussite et le bien-être des élèves et qui assurent la gestion efficace des ressources du conseil. Le conseil scolaire devrait mettre au point le processus de réorganisation et établir une structure organisationnelle qui appuierait l'orientation stratégique du Conseil. L'organigramme devrait tenir compte de la structure organisationnelle et être affiché sur le site Web du conseil scolaire.
- Dans le cadre du processus de réorganisation, le conseil scolaire doit examiner la relation hiérarchique entre la direction de l'éducation et l'administration des services opérationnels et penser à établir un lien hiérarchique plus direct entre ces deux rôles.
- Le conseil scolaire devrait confier à une seule personne la responsabilité du plan d'immobilisations, y compris l'évaluation des besoins en immobilisations et des aspects financiers. Cette personne devrait s'occuper de la coordination et de la mise au point du plan d'immobilisations du conseil scolaire, dont l'élaboration est actuellement en attente. Étant donné les besoins de financement

d'immobilisations considérables du conseil scolaire, ce dernier devrait envisager de confier à l'administration des services opérationnels la responsabilité de la mise au point du plan d'immobilisations.

- Le conseil scolaire devrait continuer à élargir son plan officiel de relève et de développement du talent pour y inclure tous les groupes d'employés, y compris les postes de direction.

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 des 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, 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 RH vise à :

- déterminer si des politiques et des modalités appropriées sont établies et tenues à jour pour appuyer les fonctions et priorités en matière de ressources humaines, et si elles correspondent aux orientations du conseil scolaire;
- déterminer si un plan annuel du service définissant des buts et des 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;
- relever les possibilités d'appuyer l'amélioration continue de l'efficacité et de l'efficience de tous les processus.

Le tableau suivant résume les principales pratiques en matière d'organisation des 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	Preuve de l'adoption?
Les buts et priorités du service des ressources humaines sont énoncés dans le plan opérationnel 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	Preuve de l'adoption?
Le service des RH comporte des unités clairement définies dont il précise les rôles et responsabilités respectifs. Il existe un organigramme à jour auquel la population a accès.	Oui
Les cadres supérieurs du service des ressources humaines possèdent les titres professionnels requis (p. ex., professionnel en ressources humaines agréé).	Oui

Surveillance et communication des politiques

Principales pratiques liées à l'organisation des ressources humaines	Preuve de l'adoption?
La direction 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 procédures administratives des RH.	Oui

Élaboration et présentation des buts et priorités annuels

Les services aux employés établissent une série d'objectifs annuels qui déterminent l'orientation du service. Chaque objectif est accompagné d'une brève description et d'un code pour indiquer sa correspondance aux principales priorités de la direction de l'éducation. Les objectifs du service font partie des objectifs établis par le directeur de l'éducation et présentés au Conseil chaque année. L'administration des services aux

employés rencontre la direction de l'éducation tous les ans pour faire état des progrès réalisés par rapport aux objectifs du service. Le directeur de l'éducation dresse un rapport sommaire à l'intention du Conseil en se fondant sur les réunions avec chaque service pour indiquer ce qui a été accompli au cours de l'année.

Parmi les objectifs de 2009-2010 des services aux employés mentionnons notamment :

- Offrir une formation, des conseils et du soutien en ce qui a trait aux nouvelles conventions collectives;
- Satisfaire les objectifs de réduction de l'effectif des classes au primaire;
- Continuer à élaborer et à mettre en œuvre des processus d'évaluation du rendement des groupes de personnel de soutien syndiqué;
- Intégrer l'équité en matière d'emploi au programme de mentorat sur le leadership et tenir compte du profil démographique des élèves dans les pratiques d'embauche;
- Opérationnaliser la restructuration des services aux employés pour améliorer le service à la clientèle.

Le Conseil des services aux employés, qui est composé de la directrice générale ou du directeur général et des cadres supérieurs des services aux employés, s'occupe établit les objectifs annuels du service. Ces objectifs font partie du plan de rendement annuel de la direction générale. Durant l'année, chaque cadre supérieur des services aux employés se charge de faire le suivi du progrès réalisé par rapport aux objectifs précis de leur service respectif.

Les objectifs annuels actuels des services aux employés correspondent aux priorités de la précédente direction de l'éducation. Il est à noter, cependant, que depuis que le processus de planification stratégique du Conseil est en transition, les services aux employés n'ont pas eu l'occasion d'harmoniser complètement leurs objectifs annuels avec le plan opérationnel général du conseil et le document sur la planification stratégique du Conseil. L'administration principale a indiqué qu'elle avait commencé à aligner son plan opérationnel de 2009-2010 avec le document sur la planification stratégique transitoire, *Vision of Hope*.

Le Conseil des services aux employés se rencontre toutes les semaines pour discuter des questions actuelles, des rapports et des initiatives. Les services aux employés reçoivent les commentaires et les impressions des directions d'école par l'entremise des groupes consultatifs des paliers élémentaire et secondaire, dont une direction d'école de chaque famille d'écoles est membre. Les directions d'école et les directions adjointes sont évaluées chaque année quant aux initiatives des services aux employés.

Ces sondages visent généralement à recueillir des commentaires sur l'incidence des récentes initiatives et sur la nécessité d'en offrir de nouvelles.

Les services aux employés recueillent également des commentaires officieux durant les réunions mensuelles des directions d'école au cours desquelles une période leur est allouée pour aborder différents sujets liés aux services aux employés. En travaillant en étroite collaboration avec les syndicats, les services recueillent des commentaires et des impressions sur tout ce qui concerne le personnel.

Le rapport sur la réduction de l'effectif des classes du palier élémentaire et les documents sur la partie du budget consacrée à l'affectation du personnel sont les principaux rapports des services aux employés. Les rapports sur la réduction de l'effectif des classes élémentaires sont présentés au Conseil à l'automne et le rapport sur l'affectation du personnel est présenté au printemps. Le rapport sur l'affectation du personnel est un des principaux éléments du processus budgétaire. Les renseignements fournis dans ce rapport sont mis à jour et présentés au Conseil l'automne suivant. De plus, les conseillères et conseillers scolaires peuvent demander des rapports ponctuels aux services aux employés. Les demandes concernant des rapports complexes qui exigent beaucoup de temps et de ressources doivent être approuvées officiellement par le Conseil.

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

La direction générale des services aux employés est responsable de ce service du Conseil et relève de la directrice associée ou du directeur associé. Les services aux employés rendent compte au Comité des ressources humaines des conseillères et des conseillers scolaires. Elle est secondée par six cadres supérieurs qui sont responsables des secteurs suivants au sein du service :

- Services de paie
- Relations de travail – Aide aux employés
- Relations de travail – Négociations/Arbitrage
- Services de dotation, de recrutement et de contrat pour l'enseignement élémentaire
- Services de dotation, de recrutement et de contrat pour l'enseignement secondaire
- Services de dotation, de recrutement et de contrat pour le personnel de soutien.

Les services aux employés offrent la plupart de leurs services de façon centrale pour assurer la clarté de la communication, le respect des ententes, des politiques et des protocoles et la cohérence des services. Néanmoins, certaines activités, comme les décisions d'embauche, appartiennent aux écoles. Ces activités sont toutes régies par des lignes directrices établies centralement par les services aux employés.

Les services aux employés, de même que tous les secteurs du service, disposent d'un organigramme. Ils tiennent à jour des descriptions d'emploi pour tous les membres du personnel. La structure organisationnelle actuelle des services aux employés a été établie en fonction de la réorganisation du service qui a eu lieu il y a près de deux ans. Les services réévaluent constamment les rôles précis et le modèle de prestation des services. Une des principales priorités de l'organisation en ce moment consiste à mettre à jour les responsabilités inhérentes aux postes clairement définies dans le système d'information des ressources humaines du conseil scolaire.

Les bureaux de l'enseignement élémentaire, de l'enseignement secondaire et du personnel de soutien sont responsables de la dotation, du recrutement, de la mise en œuvre des conventions collectives, des relations avec les employés, de l'équité d'emploi, des processus d'évaluation du rendement et de la gestion des dossiers et des données. La direction a fait remarquer que la mise sur pied de ces bureaux pour les principaux groupes d'employés permet au conseil scolaire de bâtir des relations avec des groupes d'employés en particulier et leur syndicat et d'avoir une connaissance approfondie des conventions collectives. La direction a également souligné que ces bureaux travaillent ensemble dans de nombreux domaines et qu'ils veillent à la cohérence des procédures et des processus lorsque cela est possible.

Le bureau des services de paie se charge de la coordination de tous les éléments de la rémunération, y compris la paie, l'équité salariale et les régimes d'avantages sociaux. Il est également responsable de la gestion du module des ressources humaines et de la paie du système d'information du conseil scolaire.

La fonction des relations de travail vise deux secteurs de service : aide aux employés et négociations/arbitrage. Les responsabilités liées à l'aide aux employés sont les suivantes : santé et sécurité au travail, retour au travail, vérification des dossiers de police, demande d'adaptation et enquêtes sur le comportement des employés. La fonction des négociations et de l'arbitrage vise la négociation des conventions collectives du personnel syndiqué, ainsi que l'arbitrage et les griefs.

Les services aux employés supervisent et soutiennent bon nombre des applications des TI, notamment : ressources humaines et paie du SAP, répartition automatique des enseignantes suppléantes et des enseignants suppléants et du personnel de soutien, évaluation du rendement et recrutement du personnel enseignant.

La haute direction a des compétences professionnelles et une expérience appropriée. Les cadres supérieurs des services aux employés doivent posséder une connaissance approfondie du fonctionnement des écoles et une expérience de travail dans un environnement scolaire. Des séances de formation et de perfectionnement professionnel leur sont offertes pour développer un sens aigu des affaires et des ressources humaines. Certains cadres intermédiaires des services aux employés détiennent le titre de conseillère et de conseiller en ressources humaines agréé (CRHA).

Surveillance et communication des politiques

Les services aux employés élaborent des protocoles définissant des procédures opérationnelles pour la mise en œuvre des politiques du Conseil. Certains protocoles de ces services ne sont pas liés aux politiques du Conseil. Ils ont été établis pour améliorer ou opérationnaliser les conventions collectives, ou encore pour traiter des domaines qui ne sont pas abordés dans les conventions collectives.

Les protocoles des services aux employés sont affichés sur le site intranet du conseil scolaire et sont divisés en quatre catégories : dotation et recrutement, relations avec les employés, gestion des dossiers et général.

Les services aux employés surveillent les protocoles et en assurent la conformité en offrant au personnel une formation initiale et une formation continue et en communiquant régulièrement. Les services aux employés produisent un calendrier pour les écoles qui comprend des aide-mémoires sur les points que doivent revoir les directions d'école et le personnel, ainsi que sur les rapports à présenter. Les services envoient régulièrement des notes de service aux directions d'école en ce qui a trait à la mise en œuvre des protocoles et des dispositions des conventions collectives. De plus, les services offrent une mise à jour en matière de dotation tous les vendredis pour le personnel du palier secondaire.

Recommandation :

- Dès que le plan stratégique pluriannuel du Conseil sera terminé et que la direction aura élaboré un plan opérationnel annuel pour l'ensemble du conseil scolaire, les services aux employés devront élargir leur processus d'établissement d'objectifs en déterminant des objectifs mesurables, des échéanciers précis et des responsabilités pour créer un plan opérationnel de service qui devra correspondre au plan opérationnel annuel du conseil scolaire.

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 de rendement des élèves;
- si les processus en place permettent de favoriser l'épanouissement personnel et professionnel de tout le personnel;
- si les systèmes et méthodes en place permettent de gérer 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	Preuve de l'adoption?
Les politiques de recrutement et les procédures administratives sont revues chaque année et alignées sur la planification du personnel appuyant le rendement des élèves.	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	Preuve de l'adoption?
La direction du SRH et les conseillères et conseillers scolaires ont établi des comités patronaux-syndicaux.	Oui

Principales pratiques liées à la gestion des ressources humaines	Preuve de l'adoption?
La direction du SRH a établi des politiques et modalités pour réduire au minimum le nombre des griefs.	Oui

Processus d'évaluation du rendement des employés

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

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

Gestion des ressources humaines et données sur la paie

Principales pratiques liées à la gestion des ressources humaines	Preuve de l'adoption?
Le traitement de la paie est séparé des données sur le personnel et les modifications des données sont bien contrôlées.	Oui
Les dossiers du service des RH sont actualisés, et le service 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 revu régulièrement et modifié au besoin.	Non

Gestion des régimes d'avantages sociaux du conseil scolaire

Principales pratiques liées à la gestion des ressources humaines	Preuve de l'adoption?
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	Preuve de l'adoption?
Des enquêtes confidentielles sur la satisfaction des employées et des employés sont menées régulièrement.	Non
Des entrevues de fin d'emploi confidentielles ont lieu pour toute personne qui démissionne, part en retraite anticipée ou est mutée.	Non

Recrutement et embauche du personnel

Le recrutement, qui est une activité continue du conseil scolaire, est perçu comme un moyen efficace de mieux sensibiliser les membres du conseil scolaire et d'accroître leur intérêt. Le recrutement du personnel enseignant est fondé sur les besoins prévus et sur l'analyse des habitudes d'embauche. Les services aux employés s'efforcent également d'avoir un effectif qui reflète bien la diversité des élèves.

Les bureaux de l'enseignement élémentaire et secondaire du service dirigent le recrutement du personnel enseignant, en collaboration avec les directions d'école et les directions adjointes. Le conseil scolaire utilise différents moyens pour recruter, il participe notamment aux foires à l'emploi, fournit des documents de recrutement aux candidates et aux candidats intéressés, assure une présence en ligne, publie des offres d'emploi en ligne et offre des stages aux étudiantes-enseignantes et aux étudiants-enseignants. Il a également établi des procédures d'embauche standard pour tous les groupes d'employés afin d'assurer la constance des pratiques et l'équité en matière d'emploi.

Les directions d'école et les directions adjointes participent à des foires à l'emploi dans les facultés de l'éducation pour recruter de nouveaux enseignants, ainsi que dans les

collèges communautaires pour promouvoir les postes du personnel de soutien, comme ceux des travailleuses et travailleurs en services de garde d'enfants et des travailleuses et travailleurs sociaux. Environ 2 400 étudiantes-enseignantes et étudiants-enseignants des universités de Toronto et des facultés de l'éducation à l'extérieur de la région du Grand Toronto ont trouvé un stage durant l'année grâce au conseil scolaire. Ce dernier a établi des partenariats avec plusieurs établissements postsecondaires pour aider les élèves du palier secondaire à satisfaire aux exigences de leur programme.

Le bureau du personnel de soutien travaille en étroite collaboration avec les collèges pour recruter des candidates et des candidats pour le tableau de personnel suppléant. Ce bureau utilise également le site Web Emploi en éducation et les journaux locaux pour publier les postes dans des domaines. Les demandes sont reçues en ligne.

Le conseil scolaire utilise un système de demandes en ligne pour embaucher le personnel enseignant. Les renseignements du site Web des demandes sont synchronisés avec une base de données de demandes. Bien que le processus d'embauche se poursuive toute l'année, les activités ont lieu principalement en mars.

Le cycle d'embauche commence en janvier alors que les candidates et candidats potentiels sont présélectionnés pour des entrevues et inscrits sur la liste des candidats admissibles à l'embauche. Les services aux employés utilisent des critères d'évaluation standard pour la sélection préliminaire des candidates et des candidats potentiels. L'administrateur du recrutement coordonne les entrevues avec les candidates et candidats retenus lors du processus de sélection. Ces entrevues sont réalisées centralement par des équipes composées des directions d'école, des directions adjointes et d'autres membres du personnel du conseil scolaire. Les candidates et les candidats admissibles à l'embauche inscrits sur la liste forment un bassin utilisé pour combler les postes d'enseignement vacants et peuvent être ajoutés aux tableaux des enseignantes et des enseignants suppléants durant l'année. Les bureaux de l'enseignement élémentaire et secondaire surveillent la liste durant l'année pour s'assurer que chaque domaine et chaque zone géographique du conseil scolaire dispose d'un nombre suffisant d'enseignantes et d'enseignants compétents.

Les directions d'école déterminent qui sera assigné aux postes vacants. Les services aux employés ont établi un processus normalisé pour l'affichage des postes vacants auxquels les candidates et candidats admissibles à l'embauche peuvent postuler. Le processus d'entrevue et d'embauche est régi par des protocoles établis centralement par les services aux employés accessibles sur l'intranet. À l'aide de la base de données en ligne, une direction d'école peut sélectionner des candidats et des candidates admissibles en fonction de leurs compétences. Une agente ou un agent à la dotation confirme les titres de compétence, veille à l'utilisation du bon processus et fait une offre officielle. Cette façon de faire assure le respect des protocoles et des politiques en

matière de recrutement et d'embauche et permet d'assurer l'équité du processus d'embauche.

Les séances d'orientation du nouveau personnel ont lieu dans les bureaux de l'enseignement élémentaire et secondaire. Le nouveau personnel enseignant est formé essentiellement dans le cadre du Programme d'insertion professionnelle du nouveau personnel enseignant (PIPNE). Les directions d'école doivent offrir au personnel une formation initiale au commencement de chaque année scolaire dans le cadre de réunions d'orientation du personnel et fournir des manuels scolaires.

Relations de travail

Le conseil scolaire a mis sur pied des comités de relation de travail avec les neuf unités de négociation syndicales locales. À l'intérieur de chaque groupe d'employés, bon nombre de sous-comités sont établis, soit les comités de dotation, les comités de consultation, les comités de gestion du travail, les comités de perfectionnement professionnel et les comités de santé et sécurité au travail. Le type de comités et la fréquence des réunions varient selon le groupe, mais dans la majorité des cas au moins un comité se réunit tous les mois avec le conseil scolaire.

En général, la communication avec les syndicats est ouverte, ce qui peut être attribuable à la structure officielle du Comité des relations de travail et à la communication informelle continue entre les bureaux de dotation des services aux employés et les syndicats. La nature et l'efficacité de la relation globale varient d'un groupe syndiqué à l'autre.

Le cadre supérieur de la division Relations de travail – Négociations/arbitrage des services aux employés est le négociateur en chef pour toutes les conventions collectives. Les cadres supérieurs des trois bureaux de dotation et leur personnel participent également directement aux négociations. Cette équipe est appuyée par le personnel de la division des négociations et de l'arbitrage, le service juridique du conseil scolaire, le personnel des avantages sociaux et à l'occasion par le personnel de la planification et les analystes des données. Le Comité sur les ressources humaines du Conseil fournit des directives et tient les conseillères et conseillers scolaires au courant de l'orientation du processus de négociation et des questions soulevées. Pendant les négociations des conventions collectives avec les groupes syndiqués, le Conseil, par l'entremise du Comité directeur des négociations, fournit des paramètres aux équipes de négociation et demeure au fait du progrès réalisé dans le cadre de ce processus.

Le processus de résolution des conflits est abordé dans les conventions collectives du personnel syndiqué et est en général fondé sur le même modèle à quelques différences près dans chaque convention. L'approche du conseil scolaire consiste également à résoudre rapidement et efficacement les questions liées aux relations de travail des

employés. Habituellement, la première étape vise à résoudre les conflits de façon non officielle dans chaque école.

Les cadres supérieurs des bureaux du personnel enseignant des paliers élémentaire et secondaire et du personnel de soutien encouragent la communication ouverte entre les syndicats et leur personnel afin que les bureaux soient informés rapidement des éventuels problèmes pour faciliter la résolution des différends de façon officieuse. Le personnel de ces bureaux appuie les directions d'école et les conseille dans le cadre des processus de résolution de conflit officiels et officieux. Outre le soutien offert lors du processus de résolution des conflits, ces bureaux offrent aux directions d'école, aux directions adjointes et aux gestionnaires des formations, des ateliers et des consultations non officielles sur les relations avec les employés au cours de l'année. Ils reçoivent notamment un perfectionnement professionnel et des ateliers sur la façon d'aborder les conflits qui pourraient dégénérer en griefs. Des renseignements supplémentaires sont fournis lors des réunions de la direction d'école, de la direction adjointe et du service central. Les nouvelles directions d'école et directions adjointes reçoivent une formation dans le cadre de leur orientation avant d'entrer en fonction. Le perfectionnement professionnel offre aux directions d'école et directions adjointes trois cours sur les relations avec les employés. Une fois les nouvelles conventions collectives ratifiées, on offre également aux directions d'école, aux directions adjointes et aux gestionnaires une formation sur la mise en œuvre des modifications apportées aux conventions collectives. Des renseignements pertinents sont aussi partagés durant l'année par l'envoi de rappels et de notes de service aux directions d'école et aux gestionnaires, et lors des discussions entourant des sujets précis pendant les réunions des familles d'écoles et du service central.

Les services aux employés surveillent les griefs et l'arbitrage. Les problèmes non résolus sont inscrits à l'ordre du jour des réunions hebdomadaires du Conseil des services aux employés. Les services font le suivi et l'analyse des données sur les griefs et de l'arbitrage au fil du temps pour déterminer les tendances. Ces renseignements servent à établir les sujets qui pourraient être abordés dans le cadre des séances de perfectionnement professionnel.

Processus d'évaluation du rendement des employés

Le Conseil a établi une politique sur l'évaluation du rendement de la direction de l'éducation. Cette politique a été approuvée en 2000 et n'a pas été mise à jour depuis. Le nouveau directeur de l'éducation a indiqué au Conseil qu'un processus officiel d'évaluation du rendement devait être adopté. Le Conseil a donc mandaté un comité pour élaborer un processus d'évaluation du rendement de la direction de l'éducation.

Ce processus d'évaluation comprendra un cadre d'examen annuel et des examens intérimaires plus fréquents. Le directeur de l'éducation et le Conseil ont convenu qu'un

examen intérimaire serait profitable à la fin de la première année en poste de la direction de l'éducation. Le Conseil devrait mettre la dernière main au processus d'évaluation du rendement de la direction de l'éducation et réaliser des examens officiels au moins tous les ans.

Le conseil scolaire a mis en place des procédures et des protocoles visant à appuyer les processus d'évaluation du rendement mandatés par le ministère pour le personnel enseignant et les directions d'école. Les services aux employés ont commencé à mettre en application les évaluations du rendement pour le personnel de gestion non syndiqué. Les processus d'évaluation du rendement pour les groupes de personnel de soutien syndiqués ne sont pas tous au point. Les manuels d'évaluation du rendement rédigés par les bureaux de dotation à l'intention de chaque groupe d'employés comprennent les procédures d'évaluation du rendement détaillées ainsi que des formulaires et des modèles standard.

Les évaluations du rendement du personnel de gestion non syndiqué sont réalisées pendant un cycle d'examens échelonné sur trois ans. Ces évaluations sont effectuées à partir d'une liste de vérification des compétences et portent sur le rendement en ce qui a trait aux objectifs annuels. Le personnel a eu l'occasion de commenter ce processus, qui a été mis en place dans la cadre d'un projet pilote.

Le projet pilote d'évaluation du rendement des directions d'école a été réalisé il y a trois ans et mis en œuvre à l'échelle du conseil scolaire l'an dernier. Au cours du processus, chaque direction d'école doit mettre préparer un plan de rendement qui indique les objectifs de l'école et un plan annuel de croissance qui appuie le plan de rendement. La surintendante ou le surintendant rencontre la direction d'école au moins trois fois durant l'année pour établir les premiers plans, pour procéder à un examen intérimaire et à la mise à jour des plans, puis finalement pour discuter une dernière fois de l'atteinte des objectifs et des résultats. La surintendante ou le surintendant dresse un rapport sur les discussions tenues durant l'année, les réalisations et les recommandations en matière d'amélioration.

Les enseignantes et enseignants chevronnés sont évalués tous les cinq ans. Les évaluations de rendement du personnel enseignant permettent l'évaluation globale de 16 compétences en matière d'enseignement pour lesquelles est attribuée une mention de satisfaction ou de non-satisfaction des exigences, et de formuler des commentaires pour chaque domaine de compétence. En guise de complément au manuel d'évaluation du rendement du personnel enseignant, les directions d'école reçoivent un cadre pour l'évaluation des compétences en enseignement et pour laisser des commentaires visant à encourager l'épanouissement professionnel et de bonnes méthodes d'enseignement.

Dans le cadre du Programme d'insertion professionnelle du nouveau personnel enseignant (PIPNE), le personnel enseignant débutant est évalué au moyen d'un

processus d'évaluation du rendement pour les nouveaux membres du personnel enseignant, qui comprend deux évaluations par année. Ces évaluations consistent en une évaluation de l'enseignante ou de l'enseignant pendant une période d'enseignement et en une réunion avec la direction d'école ayant lieu avant et après l'évaluation. Pour réussir le PIPNPE, l'enseignante ou l'enseignant doit satisfaire aux exigences dans le cadre de deux évaluations durant les deux premières années.

Une formation est offerte aux nouvelles directions d'école et aux directions adjointes qui mènent les évaluations de rendement des nouveaux membres du personnel enseignant. Les directions d'école et les directions adjointes partagent leurs pratiques exemplaires et leurs méthodes de rétroaction, et en discutent pendant leurs réunions mensuelles.

Au début de chaque année, les bureaux de l'enseignement élémentaire et secondaire dressent la liste des enseignantes et des enseignants devant subir une évaluation et la font parvenir aux directions d'école. Les membres du personnel enseignant sont avisés par écrit qu'ils seront évalués avant la fin de l'année scolaire. La direction d'école, supervisée par la surintendante ou le surintendant et le bureau de la dotation, veille à ce que les dates prévues d'évaluation de rendement du personnel enseignant soient respectées. Les surintendantes et les surintendants approuvent les évaluations de rendement de leur famille d'écoles et envoient une copie signée aux services aux employés. Les cadres supérieurs des bureaux de la dotation prennent connaissance de toutes les évaluations de rendement auxquelles est attribuée une mention de non-satisfaction. La préparation des documents liés à l'évaluation du rendement du personnel enseignant est coordonnée à l'aide d'un système électronique muni d'une fonction d'approbation manuelle. Ce système permet aux services aux employés de suivre de près les progrès de l'évaluation du rendement du personnel enseignant.

Les cadres supérieurs du bureau du personnel de soutien et des bureaux de l'enseignement élémentaire et secondaire sont responsables de l'efficacité des processus d'évaluation du rendement et de la formation offerte au personnel qui y participe. Les services aux employés estiment que le taux des évaluations du rendement non terminées est d'environ 10 % en raison de circonstances diverses et suivies de près par ces bureaux. Ces derniers veillent au respect du cycle d'évaluation du rendement du personnel enseignant établi en examinant les rapports finaux générés par le système électronique et en envoyant un rappel aux directions d'école au cours de l'année.

Les directions d'école chargées de la coordination centrale des bureaux d'enseignement élémentaire et secondaire fournissent des directives, des documents et de l'aide aux directions d'école qui rapportent que certains membres de leur personnel enseignant ont reçu une mention de non-satisfaction pour une évaluation du rendement. Les directions d'école informent de façon non officielle la direction chargée

de la coordination, qui communique avec une représentante ou un représentant du syndicat local. L'enseignante ou l'enseignant, la direction d'école, la direction d'école chargée de la coordination et la représentante ou le représentant du syndicat se rencontrent pour établir un plan d'amélioration afin de combler les lacunes de rendement de l'enseignante ou de l'enseignant.

Les plans d'apprentissage annuels font partie du processus d'évaluation du rendement. Tous les membres du personnel enseignant doivent terminer ces plans en octobre de chaque année. Les enseignantes et enseignants reçoivent un rapport sommaire à la fin de l'évaluation du rendement dans lequel sont formulées des recommandations relatives à l'amélioration et qui devraient également être intégrées dans leur plan d'apprentissage annuel. Le contenu du plan d'apprentissage est établi en fonction de l'enseignante ou de l'enseignant lors d'une consultation avec la direction d'école.

Les services aux employés ont mis en place une procédure qui décrit le processus disciplinaire suivant une allégation de comportement inapproprié. Le bureau du personnel de soutien et les bureaux de l'enseignement élémentaire et secondaire appliquent les processus disciplinaires et conseillent et aident les directions d'école. Ces bureaux fournissent aux directions d'école et aux gestionnaires un guide qui résume les processus disciplinaires progressifs à suivre et la procédure des réunions avec les membres du personnel. Le personnel et les superviseurs reçoivent une formation sur les problèmes de discipline. Les conventions collectives font état des différentes étapes à suivre dans de tels cas.

Les comités mixtes sur le perfectionnement professionnel du conseil scolaire et des groupes syndiqués dirigent le perfectionnement professionnel. Le conseil scolaire a récemment mis sur pied l'unité sur le perfectionnement professionnel, la formation et le développement du leadership, qui relève de la directrice associée ou du directeur associé responsable du perfectionnement professionnel, de la formation et du développement du leadership. Par le truchement d'un partenariat avec d'autres services, ce groupe veille à ce que tous les membres du personnel aient accès au perfectionnement nécessaire.

L'unité sur le perfectionnement professionnel, la formation et le développement du leadership a réalisé un sondage sur le système pour déterminer les occasions de formation existantes et la formule de prestation privilégiée pour la prestation de ces séances. À l'heure actuelle, l'unité procède à l'analyse des commentaires pour dresser un bilan des occasions de perfectionnement existantes et des lacunes de chaque groupe d'employés du conseil scolaire en ce qui a trait à trois catégories de perfectionnement : la conformité aux exigences, la formation recommandée ou exigée et la formation continue.

Un système électronique de gestion du perfectionnement permet de faire le suivi de la participation aux séances de perfectionnement. Le service offre de la formation en ligne, en personne et en cours d'emploi. L'évaluation des séances de formation vise à établir leur degré d'efficacité et à les améliorer selon les données recueillies. Pour répondre à ces commentaires, le service a l'intention d'offrir plus d'occasions de perfectionnement en cours d'emploi. Les groupes d'employés sont en voie d'adopter un modèle de mentorat.

Méthodes et programmes de gestion de l'assiduité

Un système efficace de gestion de l'assiduité combine des politiques et des procédures, des systèmes de renseignements permettant 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 employés et aux initiatives en matière de retour au travail, sont à la base d'un programme complet de gestion de l'assiduité au sein d'une organisation.

Le conseil scolaire ne s'est pas doté d'un programme officiel de gestion de l'assiduité. Les services aux employés ont inscrit certaines des initiatives de gestion de l'assiduité à la liste des priorités de l'année en cours pour réduire l'absentéisme lié aux accidents et aux blessures et pour améliorer les processus visant le retour au travail des employés par des mesures d'adaptation et de soutien. Les services aux employés font également le suivi des taux d'absence et des remplacements effectués par le personnel enseignant suppléant toutes les semaines pour déterminer les tendances en matière d'absences et l'efficacité à combler les postes d'enseignante et d'enseignant suppléants à partir du bassin actuel dans chaque zone géographique du conseil scolaire. Ces rapports sont transmis à la haute direction et aux groupes syndiqués. Les services aux employés ont indiqué qu'ils entendaient maintenir des liens de communication ouverts avec les groupes syndiqués pour régler les problèmes liés à l'établissement d'un programme officiel de gestion de l'assiduité.

La direction a établi des protocoles, des codes de motifs et des formulaires pour étayer les absences. Les conventions collectives contiennent des dispositions qui régissent la gestion de l'assiduité, comme les formulaires de congé et les formulaires de congé autofinancé. Les services aux employés ont mis en place un processus officiel permettant aux membres du personnel d'informer le conseil scolaire de leur absence grâce à un système en ligne qui répartit aussi électroniquement les enseignantes et enseignants suppléants et certains membres du personnel de soutien pour combler ces absences.

Les services aux employés analysent les données sur les absences à l'aide du système de renseignements du conseil scolaire qui a été mis en place récemment pour établir

les tendances par groupe d'employés. Ces renseignements sont actuellement disponibles dans les écoles. On prévoit présenter au début 2010 un rapport cumulatif sur les tendances de toutes les écoles préparé à partir des données de la première année, soit 2007-2008.

Les services aux employés ont mis en œuvre plusieurs programmes de soutien pour le personnel, notamment des mesures d'adaptation pour un retour au travail précoce et un programme d'aide aux employés.

Les incidents se soldant par des réclamations à la Commission de la sécurité professionnelle et de l'assurance contre les accidents au travail (CSPAAT) sont archivés dans un système électronique et analysés pour établir les tendances par groupe d'employés et par type d'accidents. On fait part de ces tendances aux superviseurs et aux syndicats des groupes d'employés pour insister sur la nécessité de prévenir ces accidents grâce à la formation et en apportant des changements aux processus. Ces tendances sont également communiquées au Comité des ressources humaines du Conseil. Le groupe sur les Relations de travail – Services aux employés travaille avec le personnel pour offrir des mesures d'adaptation ou proposer des modifications afin de permettre au personnel de retourner au travail plus tôt. Ce programme était déjà en place pour le personnel de conciergerie et des processus semblables sont en place pour tous les autres groupes de personnel.

Le conseil scolaire offre un programme d'aide aux employés, qui selon les dires est bien utilisé par le personnel. Les services aux employés reçoivent des rapports trimestriels sur les tendances d'utilisation des services d'aide aux employés. Le conseil scolaire a adopté un programme visant à favoriser le bien-être grâce à une meilleure sensibilisation en affichant des publications sur les babillards.

Le personnel de soutien a travaillé en étroite collaboration avec le service des installations pour régler les problèmes d'assiduité. Afin d'aider les superviseurs, les services aux employés ont créé des lettres standard utilisées pour faire l'éloge du personnel dont l'assiduité au travail est exemplaire ou lorsque surviennent des problèmes d'absentéisme. Un programme de reconnaissance de l'assiduité pour le personnel de conciergerie a été mis en place.

Gestion des ressources humaines et données sur la paie

Les services aux employés classent les activités de traitement de la paie par changements apportés aux dossiers des employés à l'intérieur des différentes divisions. Le bureau du personnel de soutien et les bureaux de l'enseignement élémentaire et secondaire modifient les renseignements des employés dans leur groupe respectif, comme les promotions, les nouvelles embauches ou les changements apportés à la paie. Des processus de conformité et de contrôle automatisés et manuels sont en place pour assurer l'intégrité des changements apportés aux dossiers des employés.

La fonction de la paie est assurée par le service de rémunération. Le personnel de la paie n'a pas accès aux dossiers du personnel, à l'exception des dossiers d'un petit nombre d'anciens employés du conseil qui ont un régime de pension fourni par le conseil scolaire. Ils ont également accès aux dossiers des conseillères et des conseillers scolaires. La direction du service de paie produit régulièrement un rapport sur les données dans le système des ressources humaines pour relever tous les changements apportés aux dossiers du personnel et qui doivent être pris en considération lors du traitement de la paie du personnel. Le service de la paie est aussi divisé, il y a le personnel qui traite les versements et celui qui s'occupe du traitement du montant brut et du montant net. Tous les membres du personnel du conseil scolaire reçoivent leur paie par dépôt direct.

Pour s'assurer que toutes les mesures de contrôle sont en place, le service contrôle et examine les rapports du personnel dont la paie dépasse certains seuils, les nombres d'heures excessifs sur les fiches de présence, les remboursements négatifs, les renseignements bancaires douteux et les écarts entre les périodes de paie. Le service compte aussi un commis à la vérification et à la conformité qui effectue la vérification interne des processus de paie. Par exemple, au début de 2010, une vérification sera effectuée afin de s'assurer que les documents d'appui ont bien été fournis pour les changements de personnel.

Le bureau du personnel de soutien et les bureaux de l'enseignement élémentaire et secondaire vérifient et mettent à jour les compétences acquises par le personnel. Ces bureaux doivent vérifier la base de données de l'Ordre des enseignantes et des enseignants de l'Ontario pour obtenir des renseignements sur les nouveaux membres du personnel enseignant, les promotions ou les mutations et les surnuméraires. Chaque année, avant le début du processus de dotation, tous les membres du personnel enseignant reçoivent un formulaire de vérification des compétences qu'ils doivent signer. Ce processus est établi dans les conventions collectives.

Le conseil scolaire est en processus d'établissement de plans d'équité salariale pour les unités de personnel concernées. Quelques griefs liés à l'échelle salariale ne sont toujours pas réglés.

Gestion des régimes d'avantages sociaux du conseil scolaire

Le service de rémunération au sein des services aux employés gère les régimes d'avantages sociaux. Cette entente sur les régimes d'avantages sociaux du conseil scolaire porte sur les services de gestion seulement. Le conseil scolaire n'a pas procédé récemment à une vérification indépendante de la conformité de ses fournisseurs de régimes d'avantages sociaux. Il a souligné qu'une vérification était prévue pour le début de 2010. La direction surveille les coûts tous les mois pour cerner les changements dans les tendances en ce qui a trait à certains types de réclamations.

Le conseil collabore avec l'unité des enquêtes du fournisseur de régimes d'avantages sociaux pour l'examen de la procédure de règlement des demandes.

Le conseil scolaire retient les services de consultantes et consultants externes spécialisés en avantages sociaux. Ces personnes surveillent continuellement les régimes d'avantages sociaux et les comparent pour le compte du conseil scolaire. La direction a indiqué qu'au début de 2010, ces personnes procéderont à une analyse détaillée des coûts administratifs des fournisseurs de régimes d'avantages sociaux par rapport à ceux des autres fournisseurs.

Le conseil scolaire prévoit aussi retenir les services de consultantes et de consultants externes qui examineront les processus d'avantages sociaux et de retraite pour déterminer où il est possible d'améliorer l'efficacité et l'harmonisation avec l'orientation stratégique de l'organisation. De plus, des recommandations seront formulées pour réduire les risques et élaborer des stratégies afin de régler les problèmes d'intégrité des données et de renouvellement du personnel.

Les données sur le personnel sont automatiquement synchronisées avec les fournisseurs de régimes d'avantages sociaux externes. Les montants prélevés sur la paie sont versés dans le régime de retraite des enseignantes et des enseignants de l'Ontario (RREO) à chaque période de paie. Les données du Régime de retraite des employés municipaux de l'Ontario (OMERS) sont synchronisées au moyen d'un accès en ligne.

Au cours des négociations avec les syndicats, le service des avantages sociaux a fourni des données pour évaluer le coût des différentes options offertes dans les dispositions sur le financement établies dans les ententes conclues lors d'une table de discussion provinciale. Cette analyse interne s'appuie sur les données des fournisseurs de régimes d'avantages sociaux et des services de consultation spécialisés en régimes d'avantages sociaux. La direction a fait remarquer que les principaux objectifs durant les négociations étaient de maximiser la valeur des régimes d'avantages sociaux pour les employés. Le service des avantages sociaux compare les tendances et les régimes des autres conseils scolaires. Durant les négociations, la direction a beaucoup utilisé les renseignements des régimes d'avantages sociaux des autres conseils scolaires fournis sur le portail établi par l'Ontario Public School Boards' Association (OPSBA). La direction discute des problèmes liés aux régimes avec les comités patronaux-syndicaux.

Surveillance de la satisfaction du personnel

Le conseil scolaire utilise différents moyens pour recueillir les commentaires du personnel, soit les commentaires non officiels des syndicats, du personnel enseignant et des directions d'école, et les commentaires officiels présentés dans le cadre des réunions des comités sur les relations de travail et des réunions ordinaires du personnel

scolaire. En 2009, les services aux employés ont commencé à mener des entretiens de fin d'emploi avec le personnel de gestion non syndiqué. Il n'y a pas n'entretien de fin d'emploi officiel pour le personnel enseignant syndiqué. La direction a mené des sondages auprès du personnel enseignant et des directions d'école du palier secondaire pour recueillir leurs commentaires sur certains domaines comme l'affectation du personnel et le processus de mutation.

En 2009, les services aux employés ont commencé a mené des entrevues de fin d'emploi avec les membres du personnel de gestion non syndiqué qui démissionnaient ou prenaient leur retraite du conseil scolaire. Ces entrevues sont surtout dirigées par les cadres supérieurs des bureaux de dotation et respectent un format structuré. Il n'y a pas d'entrevues de fin d'emploi officielles pour le personnel enseignant syndiqué.

Recommandations :

- Le conseil scolaire devrait terminer l'établissement d'un processus d'évaluation du rendement officiel pour tous les groupes d'employés. La direction devrait continuer à faire le suivi des évaluations du rendement et s'assurer que ces évaluations sont réalisées pendant les cycles d'examen.
- La direction devrait élaborer un programme officiel de gestion de l'assiduité.
- La direction devrait élaborer un mécanisme qui permet d'évaluer et de rendre compte de l'efficacité des programmes et des méthodes de gestion de l'assiduité à l'administration principale et au Conseil.
- La direction devrait effectuer régulièrement des vérifications indépendantes pour s'assurer que son fournisseur de régimes d'avantages sociaux se conforme aux conditions des régimes d'avantages sociaux.
- La direction devrait mettre la touche finale au programme d'équité salariale pour tous les groupes d'employés du conseil scolaire.
- La direction devrait continuer à effectuer des sondages confidentiels périodiques auprès du personnel dans le but d'améliorer la communication avec ce dernier et d'utiliser les renseignements ainsi obtenus dans les plans de perfectionnement professionnel et les politiques du service des RH.
- La direction devrait aussi continuer à effectuer des entrevues de fin d'emploi avec tous les groupes d'employés pour avoir un retour sur les politiques et les méthodes des RH et sur les améliorations à apporter à ses processus et à ses programmes.

3.3 Dotation en personnel/affectation du personnel

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

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

Le tableau suivant résume les principales pratiques en matière de dotation en personnel et d'affectation du personnel dans les écoles et fait état des cas où les données indiquent que la pratique a été adoptée intégralement. 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	Preuve de l'adoption?
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 des conseillères et conseillers scolaires 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	Preuve de l'adoption?
Des systèmes sont mis en place et sont accessibles au personnel des RH et des finances pour établir et faire le suivi du niveau de personnel approuvé.	Oui
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

Principales pratiques liées à la dotation en personnel et à l'affectation du personnel	Preuve de l'adoption?
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 processus de planification et d'affectation du personnel est dirigé par le Comité de la planification, qui est présidé par la directrice associée ou le directeur associé et composé de membres du personnel de planification, de représentants des bureaux de dotation, de surintendantes et de surintendants de l'éducation, de membres du personnel du service des programmes et du personnel du service des installations, des directions d'école et des cadres supérieurs des services opérationnels. Ce comité, qui se réunit toutes les semaines, supervise et dirige l'affectation du personnel enseignant, des directions adjointes, des aide-enseignantes et des aide-enseignants, des monitrices et des moniteurs de sécurité scolaire, des concierges et du personnel administratif scolaire. Le conseil scolaire a établi des protocoles de chemin critique pour diriger l'affectation des différents groupes d'employés.

Le processus de planification commence en décembre avec les prévisions d'effectif préliminaires. Ces prévisions sont fondées sur de nombreuses sources, dont les taux de maintien en poste des employés, les prévisions en matière d'immigration et d'effectif de la maternelle, les renseignements pertinents du ministère de l'Éducation et de la ville de Toronto. Ce comité étudie toutes les propositions de nouveaux programmes et décide s'il convient de continuer ou de mettre un terme aux programmes spécialisés.

Le modèle d'affectation du personnel est fondé sur les prévisions d'effectif, les exigences du ministère, le cadre financier des services opérationnels, le modèle d'attribution des allocations et les exigences des conventions collectives. Ce modèle est élaboré par le Comité de planification en étroite collaboration avec les services opérationnels pour établir le nombre de membres du personnel disponibles aux fins d'affectation. On utilise un logiciel de planification pour faire le suivi de l'effectif des classes et de l'affectation du personnel. Ce logiciel permet à la direction de faire le suivi des points critiques; par exemple, lorsque le modèle du Conseil est publié et que les prévisions d'effectif sont confirmées.

Les affectations du personnel de soutien sont déterminées par le même Comité d'affectation du personnel et respectent les mêmes échéanciers que ceux du personnel enseignant. Les formules d'affectation des différents groupes de personnel de soutien sont fondées sur différents facteurs, comme l'effectif et la superficie en pieds carrés.

Les processus d'affectation du personnel respectent des échéanciers établis dans les différentes conventions collectives. Ces dernières ont également une incidence sur l'affectation du personnel, en raison des dispositions sur l'effectif des classes, et les dispositions sur les mises à pied, les surnuméraires et les procédures de mutation.

Surveillance et présentation des rapports sur l'affectation du personnel

Une fois le modèle d'affectation du système établi et les affectations approuvées par le Conseil, le bureau du personnel de soutien et les bureaux de l'enseignement élémentaire et secondaire doivent trouver le personnel approprié pour remplir le modèle d'affectation de concert avec les administratrices et les administrateurs scolaires. En mars, ces bureaux publient les affectations de chaque école pour tous les types de personnel à l'intention des surintendantes et des surintendants de famille d'écoles pour leur permettre de voir l'ensemble du complément d'effectif et de vérifier si des changements doivent être apportés dans une école en particulier. On utilise le logiciel de dotation pour contrôler les paramètres du modèle. L'affectation des directions adjointes est déterminée en fonction de l'effectif et des programmes. Les surintendantes et surintendants des familles d'écoles peuvent décider si des mouvements de personnel sont nécessaires dans leurs secteurs. Les directions d'école peuvent aussi commenter la prévision des effectifs et l'établissement des besoins en matière de dotation et d'affectation.

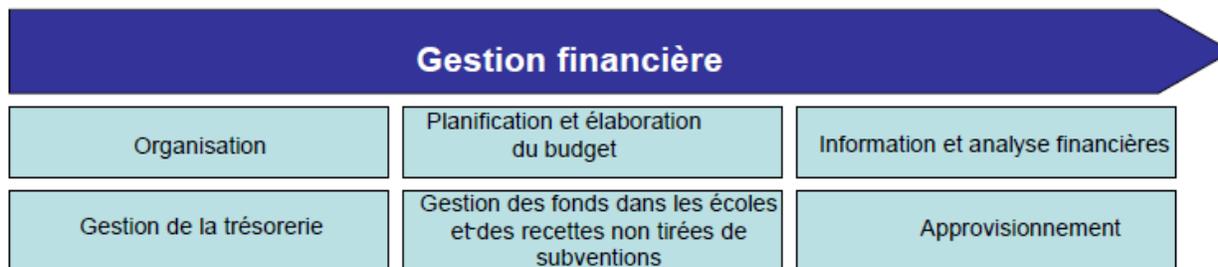
Une fois les commentaires des directions d'école et des surintendantes et surintendants pris en considération, les prévisions de chaque école sont ajustées pour correspondre à l'ensemble des prévisions du système. Le bureau du personnel de soutien et les bureaux de l'enseignement élémentaire et secondaire collaborent avec les directions d'école pour veiller à la bonne compréhension du processus d'affectation du personnel et de l'importance d'obtenir des prévisions précises. En mars, ces bureaux fournissent au Comité de la planification des rapports à jour toutes les semaines. Après avoir déterminé les affectations de chaque école, des réunions ont lieu entre toutes les directions d'école et les surintendantes et surintendants par secteur ou par région et ces bureaux et le personnel de planification.

Dans le cas du palier élémentaire, les conventions collectives dictent la nécessité de contrôler le processus pour les comités de dotation des écoles. Les directions d'école fournissent le modèle de dotation aux parents et au personnel enseignant pour qu'ils puissent donner leur opinion. Le bureau de l'enseignement élémentaire examine le modèle de dotation de chaque école pour s'assurer qu'il répond aux affectations. Quant au palier secondaire, chaque école compte un Comité de dotation qui revoit l'ancienneté et les compétences du personnel. Le bureau de l'enseignement secondaire travaille avec le Comité de dotation du secondaire, qui est composé de la direction d'école et de représentantes et représentants du syndicat. Les postes vacants doivent

être signalés ouvertement et clairement documentés. Un rapport de dotation est fourni aux syndicats à la fin de septembre, suivi d'un rapport final à la fin d'octobre.

On attribue un numéro à tous les postes vacants des paliers élémentaire et secondaire. Le suivi des postes vacants permet d'assurer un nombre suffisant d'embauches.

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 aux conseillers scolaires et aux 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 des modalités ont été établies pour appuyer les principales fonctions et activités financières ainsi que les priorités opérationnelles nécessaires et à vérifier si elles correspondent aux objectifs prévus en ce qui concerne le rendement des élèves;
- déterminer si le service des finances appuie tous les buts et priorités et les obligations de rendre compte établis par le conseil scolaire;
- évaluer l'efficacité et l'efficacé de la structure du service et à déterminer si les rôles et responsabilités appuient les principales fonctions, activités et pratiques;

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

Le tableau suivant résume les 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	Preuve de l'adoption?
Les buts et priorités du service des finances énoncés dans le plan opérationnel 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	Preuve de l'adoption?
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 et l'expérience voulus.	Oui

Surveillance et communication des politiques

Principales pratiques liées à l'organisation des finances	Preuve de l'adoption?
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 établi leurs principales priorités annuelles pour 2008-2009, qui ont été ajoutées au document sur les principaux engagements par service du

conseil scolaire. Ces priorités correspondent aux priorités systémiques annuelles de la précédente direction de l'éducation. Les principales priorités sont les suivantes :

- Augmenter le financement au continuant à préconiser des ajustements aux repères du financement provincial;
- Continuer à améliorer la responsabilité financière et la reddition de comptes à l'égard du Conseil et du public;
- Mettre en œuvre le système d'immobilisations pour qu'il réponde aux exigences du Conseil sur la comptabilité dans le secteur public (CCSP) quant à la présentation de rapports sur les immobilisations corporelles;
- Augmenter les droits scolaires des étudiants étrangers et les recettes des services de développement des affaires et des services contractuels d'un montant net de 2 M\$;
- Mettre à jour les systèmes d'automatisation des comptes créditeurs pour améliorer davantage l'efficacité du traitement en comptabilité;
- Élaborer une analyse de rentabilité de la fusion des fonctions du TDSB, soit le service d'entreposage et le service d'impression, de salle de courrier, de courrier et de logistique.

Les services opérationnels ont également créé un plan de service annuel, *Key Areas of Focus*, pour 2008-2009, qui fait état des priorités, des actions, des responsabilités et des échéanciers du service.

La direction a souligné qu'elle alignerait le plan opérationnel annuel des services avec l'orientation stratégique transitoire de la direction de l'éducation, *Vision of Hope*.

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

Le service opérationnel est responsable des fonctions liées aux finances, au budget, à la planification des recettes et des finances, aux services administratifs et au développement des affaires du conseil scolaire.

La direction des services opérationnels est composée de la directrice générale ou du directeur général, de trois responsables du contrôle et de la haute direction du développement des affaires. La fonction de contrôle des finances vise la comptabilité, les comptes créditeurs, les services contractuels et l'établissement de partenariats. La fonction de contrôle du budget, de la planification des recettes et des finances vise l'établissement des rapports financiers et la planification financière et les services de soutien scolaires. La fonction de contrôle des services administratifs vise les services

d'achat et de distribution, la gestion des risques, le transport des élèves, les élèves étrangers et le bureau des admissions, de l'impression, de la salle du courrier, du courrier et de la logistique, les services contractuels et les partenariats et l'unité spéciale des projets.

Les services opérationnels disposent d'un organigramme, dont les relations hiérarchiques sont clairement définies, pour chacune des unités qu'ils supervisent. Chaque poste des services opérationnels est assorti d'une description de travail officielle. Les membres du personnel des finances possèdent les compétences professionnelles nécessaires de même qu'une expérience de travail pertinente. La direction a fait remarquer qu'on procédait actuellement à l'amélioration du site Web et qu'on y ajouterait les coordonnées des principaux membres du personnel.

Surveillance et communication des politiques

Les services opérationnels s'occupent des politiques relatives aux achats, aux dépenses du personnel et du Conseil, au budget et aux investissements. Ces politiques sont affichées sur le site Web du conseil. Les services opérationnels ont élaboré des procédures administratives en relation avec les services des opérations commerciales qui sont également publiés sur le site Web.

Le service offre différents types de soutien au personnel du conseil scolaire en ce qui a trait à la compréhension et à l'application des politiques et des procédures financières. On offre des ateliers et des séances d'information aux administratrices et administrateurs ainsi qu'aux gestionnaires dont le programme prévoit des mises à jour des services opérationnels.

Le service comprend une unité de soutien scolaire qui offre une formation régulière et officielle au personnel scolaire sur l'utilisation du logiciel de gestion financière et sur la gestion des fonds des écoles. Le personnel de soutien visite régulièrement les écoles pour offrir une formation non officielle et des conseils. L'unité de soutien scolaire s'affaire actuellement à améliorer sa méthode de formation officielle offerte aux conseils d'école sur les collectes de fonds et les fonds des conseils d'école. Elle a publié un guide pour aider les conseils d'école dans la gestion de leurs fonds, *Managing Non-Board Funds – A School Council Guide*. Les services opérationnels ont également rédigé un guide à l'intention de la direction d'école sur la gestion du budget scolaire intitulé *Principal's Guide to Managing the School Budget*.

Les services opérationnels veillent au respect des politiques et des procédures pertinentes en établissant des mesures de contrôle et des exigences d'approbation, des examens et des vérifications par échantillonnage pour tous les services, toutes les écoles et tous les conseils d'école.

Recommandation :

- Dès que le plan stratégique pluriannuel du Conseil sera terminé et que la direction aura élaboré un plan opérationnel annuel pour l'ensemble du conseil scolaire, les services opérationnels devront s'assurer que le plan opérationnel annuel du conseil scolaire lui est conforme.

4.2 Planification et élaboration du budget

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

- comprendre les liens entre les buts et priorités des conseillères et conseillers scolaires et le processus d'établissement du budget de fonctionnement;
- évaluer s'il existe une transparence et des contrôles suffisants dans le processus de planification et d'élaboration du budget;
- relever les possibilités d'appuyer l'amélioration continue de l'efficacité et de l'efficience de tous les processus.

Le tableau suivant résume les principales pratiques en matière de planification et d'élaboration du budget et fait état des cas où les données indiquent que la pratique a été adoptée intégralement. 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	Preuve de l'adoption?
Le processus d'élaboration du budget annuel est transparent, clairement communiqué, et incorpore les observations de tous les principaux intervenants, y compris la direction (directrices et directeurs d'école), conseillères et conseillers scolaires et la communauté.	Oui
La direction a adopté une approche intégrée (tant au niveau des écoles que du conseil scolaire) en ce qui concerne les prévisions touchant l'effectif. Cette dernière oriente le processus d'élaboration du budget	Oui
Les processus de planification 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 scolaire

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

Le conseil scolaire a établi une politique et des procédures de haut niveau pour l'approbation du budget. Les points suivants décrivent le processus suivi par les cadres supérieurs lors de la présentation des recommandations au Conseil concernant le budget :

- Examen approfondi des dépenses réelles;
- Recensement et redressement des pratiques non efficaces;
- Établissement d'une distribution équitable des ressources;
- Détection des écarts dans le financement provincial et des répercussions de la proposition de réduction des dépenses;
- Mise en relief des données fondamentales pour aider le Conseil à augmenter le financement provincial;
- Élaboration d'une stratégie pour obtenir l'aide d'autres gouvernements et organisations en faveur du Conseil afin de changer le modèle de financement provincial.

Comité de l'administration, des finances et de la comptabilité, qui examine les questions administratives et financières et formule des recommandations à l'intention du Conseil. En 2008-2009, ce comité a participé activement au processus d'élaboration du budget annuel. Pour l'élaboration du plan budgétaire annuel de 2010-2011, le Conseil a approuvé l'établissement d'un comité du budget.

La planification du budget de 2009-2010 a commencé en septembre 2008 lorsque le Comité de l'administration, des finances et de la comptabilité a pensé à une stratégie budgétaire et a établi un processus budgétaire. En novembre 2008, les conseillères et conseillers ont participé à un séminaire sur la planification financière visant à les

informer du contexte et des antécédents fiscaux du conseil scolaire pour commencer la planification budgétaire annuelle de 2009-2010.

En janvier 2009, le service du budget a présenté au Comité de l'administration, des finances et de la comptabilité les prévisions révisées de l'année budgétaire en cours, les prévisions d'effectifs du système et les prévisions budgétaires mises à jour pour l'année suivante. Après cette présentation, la direction a organisé un séminaire pour les conseillères et conseillers scolaires afin de discuter de la dotation, des priorités du Conseil, de l'harmonisation des programmes et des ressources et afin de déterminer le processus de consultation publique. Les consultations publiques ont lieu en avril et en mai. En février et en mars, les discussions sur la planification budgétaire se poursuivent. Au début de mars, le Conseil approuve les recommandations en matière de dotation scolaire et revoit ses promesses entourant les prévisions budgétaires pour l'année à venir, dès l'attribution des Subventions pour les besoins des élèves (SBE).

En février 2009, le document sur la nouvelle orientation fiscale a été mis au point par le personnel et les conseillères et conseillers scolaires pour être ensuite inclus au processus d'élaboration du budget de 2009-2010. Ce document comporte plus de 40 recommandations et a été présenté au Comité de l'administration, des finances et de la comptabilité et au Conseil pour qu'il les examine. Ces recommandations, dont certaines ont été approuvées par le Conseil, portent sur l'élaboration du budget, la présentation des rapports, l'affectation du personnel, les ressources humaines, les recettes non tirées de subventions, les initiatives de marketing, le service des installations et les immobilisations. Certaines recommandations ont été approuvées par le Conseil et les autres ont été envoyées au personnel en indiquant qu'il pouvait transmettre ses commentaires au Conseil. Les services opérationnels ont créé un modèle de suivi pour la nouvelle orientation fiscale, qui recense les mesures à prendre approuvées par le Conseil, les responsabilités, le comité concerné, la date d'échéance de la note d'information et le suivi du progrès.

Les services du conseil scolaire participent à l'élaboration du budget en mars et en avril. À l'aide de l'analyse des tendances et des coûts budgétaires réels de l'année précédente, les services opérationnels établissent un montant cible pour chaque service et exigent une justification pour toute demande d'augmentation de ce montant. Ce montant cible est établi en fonction des réductions prévues qu'il faudra réalisées au sein du système pour atteindre un budget équilibré. Chaque service compte un membre désigné du personnel responsable de coordonner la participation du service au processus d'élaboration du budget. Dès que les services opérationnels reçoivent les propositions budgétaires de tous les services accompagnées des demandes et des justifications, ils travaillent avec les responsables budgétaires à l'élaboration finale des budgets du service. La direction a fait remarquer que le processus est très interactif et transparent pour tous les services.

En avril et en mai, selon la date d'attribution des SBE, la mise à jour des prévisions budgétaires axée sur les SBE est présentée au Comité de l'administration, des finances et de la comptabilité. Ce comité tient également compte des commentaires reçus lors des consultations publiques.

Les discussions sur la planification budgétaire se poursuivent en mai. En juin, le Conseil étudie et approuve le budget final. À l'étape finale du processus d'élaboration du budget, l'administration du conseil scolaire prépare un document sur le plan budgétaire dans lequel se trouvent les principales recommandations budgétaires, les justifications des recommandations et les principaux éléments du plan d'immobilisations. Ce document contient également une description détaillée des changements proposés aux dépenses et aux recettes afin d'obtenir un budget équilibré. Les conseillères et conseillers scolaires doivent approuver tous les changements proposés.

Les services opérationnels préparent un cartable contenant des renseignements détaillés sur le budget proposé dans le cadre de la présentation du budget final aux conseillères et conseillers scolaires. Ce cartable contient également un message du directeur de l'éducation, un aperçu des questions budgétaires, les prévisions en matière d'effectif, les changements apportés aux subventions et ceux apportés aux dépenses et aux recettes pour obtenir un budget équilibré, ainsi qu'une analyse des risques budgétaires. On trouve aussi dans ce cartable une description du programme d'immobilisations proposé pour la prochaine année financière et des renseignements budgétaires détaillés pour tous les services.

Dans le cadre du processus d'élaboration du budget, les services opérationnels préparent des séances d'information et des notes d'information pour les conseillères et conseillers scolaires et le conseil exécutif.

Le résumé budgétaire est affiché sur le site Web du conseil scolaire. Tous les services et centres de coûts ont accès à leur budget par le truchement du système de gestion des affaires du conseil scolaire.

Le conseil scolaire a établi des relations de travail positives avec les autres conseils scolaires. La direction obtient de façon non officielle des données comparatives et des renseignements sur de nombreux aspects du fonctionnement du conseil scolaire comme les services publics et l'éducation de l'enfance en difficulté. Le conseil scolaire peut réaliser une comparaison officieuse des coûts en matière de dotation durant le processus de négociations des conventions collectives. Par exemple, le conseil scolaire a comparé, il ya plusieurs années, son modèle d'affectation du personnel de conciergerie à celui d'autres conseils scolaires.

Le conseil scolaire a établi un processus officiel d'élaboration du budget transparent, qui a été transmis à tous les intervenants concernés. L'Équipe d'examen a fait remarquer qu'au cours des quelques dernières années, le conseil scolaire avait terminé

l'année sans surplus ni déficit, même s'il avait d'abord prévu un déficit budgétaire au commencement de l'année financière. Bien qu'il ne soit pas commun dans les conseils scolaires de réviser les prévisions budgétaires durant l'année, la taille et l'importance du budget du TDSB exacerbent les écarts entre les prévisions budgétaires et les états financiers de fin d'année.

La direction a souligné que la révision des prévisions budgétaires en cours d'année était causée par un certain nombre de facteurs, notamment les changements apportés aux subventions générales, les estimations de gratifications accordées au personnel enseignant et les frais de services publics. Durant l'année, la direction surveille ces facteurs et fait part de ces changements au Conseil dans les rapports financiers intérimaires. La direction devrait continuer de surveiller ces changements et de les communiquer à tous les intervenants pour assurer du niveau élevé de transparence.

Atténuation des risques et approbation du conseil scolaire

Dans le cadre du processus d'élaboration du budget, la direction relève certaines restrictions budgétaires et les incorpore dans le budget. Au cours du premier séminaire d'élaboration du budget avec les conseillères et conseillers scolaires, la direction fournit des renseignements sur les défis budgétaires de l'année financière à venir. Le document sur le plan budgétaire distribué aux conseillères et aux conseillers scolaires lors de l'étape finale du processus d'élaboration du budget contient une section sur l'analyse des risques budgétaires.

Afin de faire face aux restrictions budgétaires, le conseil scolaire constitue une réserve pour les fonds de caisse. L'utilisation de cette réserve doit être approuvée par le Conseil durant le processus d'élaboration du budget.

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

Rapports financiers intermédiaires et annuels

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

Vérification

Principales pratiques liées à l'information et à l'analyse financières	Preuve de l'adoption?
La direction assure l'existence d'une fonction de vérification interne indépendante	Non
Des plans de vérification interne sont clairement documentés. La direction fait un suivi des recommandations formulées dans les rapports de vérification et prend des mesures à ce propos.	Non
Le conseil a formé un comité de vérification comprenant des membres externes en guise de conseillers.	Non
Les rapports de planification et les rapports annuels du vérificateur externe sont présentés au comité de vérification du conseil et la direction prend des mesures en réponse aux recommandations.	Oui

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

Le conseil scolaire a mis en œuvre un logiciel de gestion des affaires personnalisé pour ses fonctions essentielles en matière de gestion et de finance. La direction, qui utilise la plupart des modules financiers offerts dans le système de gestion des affaires, a mis en œuvre le module de gestion des immobilisations corporelles.

Rapports financiers intermédiaires et annuels

La direction présente des rapports financiers intérimaires pour les conseillères et conseillers scolaires trois fois par année, à la fin de chacun des trois premiers trimestres.

Les rapports financiers intérimaires contiennent un résumé, qui aborde le contexte de la situation financière du conseil scolaire et le point de vue de la direction à ce sujet. Ce résumé décrit (en détail) le budget original approuvé par le Conseil, les prévisions courantes fondées sur les dépenses réelles à jour et une comparaison par rapport aux dépenses réelles. La direction offre également une analyse de la situation financière et cerne les principaux risques qui pourraient avoir une incidence sur les résultats du budget final pour l'année en cours. Cette analyse tient compte des facteurs connus, qui pourraient avoir une incidence appréciable sur le budget, comme les changements dans les effectifs, les niveaux de dotation et les initiatives ponctuelles.

Outre le résumé, les rapports financiers intérimaires contiennent plusieurs annexes qui fournissent des renseignements détaillés sur les dépenses du service et d'autres renseignements jugés pertinents pour chaque période comptable. Le dernier rapport trimestriel (premier trimestre de 2009-2010) contient trois annexes :

- La première annexe est une analyse sur le changement de la situation financière, qui décrit les écarts prévus dans l'ensemble du budget en raison des changements survenus dans les recettes et les dépenses.
- La deuxième annexe, qui faisait partie des précédents rapports financiers intérimaires, contient une ventilation du budget par service, des prévisions, les résultats réels de l'année précédente, le pourcentage des dépenses prévues et le pourcentage des dépenses réelles. Quatre postes sont prévus par service : dépenses obligatoires (salaire et avantages sociaux), dépenses discrétionnaires, recettes (le cas échéant) et le total du service. De courts commentaires expliquent les écarts sur matières.
- La troisième annexe contient un résumé des projets d'immobilisations concernant les installations.

Les rapports sont présentés au conseil exécutif à des fins d'approbation avant d'être soumis au Conseil.

Les services opérationnels ont également mis en place un processus de préparation de rapports ponctuels supplémentaires au cas où les postulats comptables du budget font état de changements importants entre les dates de préparation des rapports intérimaires. Parmi ces changements, mentionnons ceux touchant les effectifs, les écarts inhabituels dans les dépenses ou les changements dans les recettes prévues.

La direction a fait remarquer que le format actuel des rapports financiers intérimaires a été conçu précisément pour répondre tout particulièrement aux besoins des conseillères et des conseillers scolaires.

Les services opérationnels ont participé activement au travail du Comité sur les rapports financiers intermédiaires (CRFP). Le CRFP a recommandé des lignes directrices pour l'établissement de l'échéancier, du format et du contenu des rapports financiers intérimaires du conseil scolaire. Ces lignes directrices servent de cadre de préparation de rapports dans lesquels on trouve des mises à jour et des prévisions financières importantes présentées de façon concise et compréhensible à l'intention des conseillères et des conseillers scolaires.

Bien que le format des rapports financiers intérimaires du conseil scolaire respecte généralement les principes décrits dans les recommandations du CRFP, certaines différences demeurent sur le plan de la présentation visuelle et des données récapitulatives. Les tableaux suivants résument ces principales différences :

Recommandations du CRFP pour le tableau de bord sommaire	Commentaires sur les pratiques du TDSB
Un tableau résumant les résultats financiers en détail, et qui compare le budget aux prévisions des recettes, aux dépenses et à l'utilisation des réserves.	L'écart entre le budget et les prévisions est inclus, mais le budget et les prévisions n'apparaissent pas.
Un tableau résumant l'effectif, qui compare le budget aux prévisions. C'est un tableau recommandé puisqu'il s'agit d'un élément clé des recettes.	Inclus dans le rapport du premier trimestre de 2009-2010, mais pas systématiquement dans les rapports précédents.
Un tableau résumant la dotation, qui compare les données du budget aux données réelles. C'est un tableau recommandé puisqu'il s'agit d'un élément clé des dépenses.	Non inclus.
Les tableaux devraient indiquer les changements apportés durant l'année en dollars et en pourcentages.	Une analyse des changements dans la situation financière est incluse, mais n'indique pas les changements en pourcentage du budget.
Un graphique indiquant les changements en matière d'effectif par catégorie aux paliers élémentaire et secondaire pour les lecteurs plus visuels.	Non inclus.
Un graphique indiquant les changements en matière de dotation par fonction en classe et hors classe pour les lecteurs plus visuels.	Non inclus.
Le tableau de bord devrait inclure une zone de remarques où l'on pourrait indiquer les principaux changements en ce qui a trait aux résultats financiers, à l'effectif et à la dotation, et les risques qui pourraient avoir une incidence sur les résultats des prévisions du conseil scolaire.	Une analyse détaillée de la direction sur la situation financière est incluse.

Recommandations du CRFP pour le tableau de bord sommaire	Commentaires sur les pratiques du TDSB
Un examen détaillé des recettes et des dépenses, accompagné des dernières prévisions.	Recommandation partiellement adoptée : les recettes tirées de subventions ne sont pas indiquées séparément et le lecteur ne peut déterminer la situation globale des recettes tirées de subventions.
Une évaluation des risques budgétaires, soit une comparaison entre le budget (estimations) et les prévisions accompagnée d'explications sur les changements ou les écarts (dollars/pourcentage) importants qui sont survenus depuis l'élaboration initiale du budget. Les prévisions devraient être mises à jour pour correspondre à chaque rapport à mesure que les renseignements sur les effectifs et les niveaux d'embauche changent et à mesure que d'autres renseignements financiers ayant une incidence sur les prévisions sont disponibles.	Recommandation partiellement adoptée : comprend une comparaison entre le budget et les prévisions et une explication des écarts sans indication explicite (dollars/pourcentage).
Une évaluation des risques de dépenses pour l'année en cours, soit une comparaison entre les points suivants : Dépenses réelles de la première année engagées depuis le début de l'année exprimées en pourcentage des dépenses réelles (et non du budget, parce qu'il pourrait y avoir des erreurs de prévisions) par rapport aux dépenses courantes engagées depuis le début de l'année exprimées en pourcentage des prévisions, (et non du budget, sans quoi il y a risque de ne pas inclure les changements survenus en cours d'année dans les prévisions).	Non inclus.
Les postes ou les catégories de ventilation des tableaux devraient être choisis en fonction des besoins du destinataire. Pour les dépenses, le CRFP a recommandé de suivre le tableau 10/formulaire de données D; pour les recettes, le CRFP a recommandé de suivre la section 1/formulaires de données B et D.	Les tableaux utilisent la structure du service trouvé dans le système financier du conseil scolaire.

Le conseil scolaire se trouve dans une situation de financement déficitaire dont la direction a fait part régulièrement aux conseillères et aux conseillers scolaires et aux autres intervenants. La direction a mis en place un plan d'élimination du déficit, qui comprend la cession des biens excédentaires, des réductions des dépenses en immobilisations et des mesures pour accroître les recettes tirées de subventions. La direction a fait remarquer que les rapports des dépenses en immobilisations tiennent compte de nombreux facteurs complexes, dont sa propre décision d'inclure certaines dépenses de fonctionnement et le matériel informatique dans les dépenses en immobilisations. La direction reconnaît l'importance de rendre compte de la situation financière déficitaire de façon précise, et a pris des mesures pour assurer la transparence du budget d'immobilisations. En se fondant sur les conclusions, l'Équipe d'examen croit qu'un autre examen approfondi apporterait un soutien plus important et mieux ciblé à la direction dans cette situation.

Vérification

Le document sur la nouvelle orientation financière, *New Fiscal Direction*, pour le Conseil, qui a été approuvé par les conseillères et conseillers scolaires en 2009, comprend une recommandation concernant la création d'un poste de vérificatrice ou vérificateur interne. Cependant, ce travail a été suspendu jusqu'à ce qu'on reçoive la directive du ministère en ce qui concerne le modèle de vérification interne régionale pour les conseils scolaires. La surintendance des services opérationnels participe activement au groupe de travail régional pour l'établissement d'un modèle de vérification interne.

Le Conseil comprend un comité de vérification, qui se rencontre trois fois par année. Jusqu'à maintenant, le comité ne compte aucun membre externe. Un mandat a été établi pour le Comité de vérification.

Après une vérification externe, le Comité de vérification rencontre les vérificateurs externes et prend connaissance des rapports et des états financiers vérifiés. À toutes les réunions, le Comité de vérification peut décider de tenir une réunion à huis clos sans la présence de membres du personnel pour interroger les vérificateurs. Ces derniers préparent une lettre de recommandations faisant état des conclusions de la vérification et des recommandations formulées. La direction répond officiellement à la lettre de recommandations.

Recommandations :

- La direction devrait prendre connaissance des recommandations du CRFP et envisager l'amélioration du format actuel des rapports financiers intérimaires du conseil scolaire pour qu'il reflète davantage les lignes directrices du CRFP. La direction devrait aussi transmettre les recommandations du CRFP aux conseillères et aux conseillers scolaires et leur demander ce qu'ils pensent du format recommandé pour les rapports financiers intérimaires.
- La direction devrait établir une fonction de vérification interne afin de tenir compte de la nouvelle directive du ministère à cet effet.
- La direction devrait s'assurer que les plans de vérification interne et externe sont clairement documentés et respectés par la haute direction.
- Les conseillères et conseillers scolaires et la direction devraient envisager de nommer au Comité de vérification du Conseil des membres externes conformément à la directive du ministère sur la vérification interne.

4.4 Gestion de la trésorerie

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

- déterminer s'il existe des processus permettant l'utilisation optimale de l'encaisse, des investissements et des emprunts dans le conseil scolaire;
- déterminer s'il existe des contrôles internes suffisants pour appuyer la gestion de l'encaisse, des investissements et des emprunts;
- relever les possibilités d'appuyer l'amélioration continue de l'efficacité et de l'efficience de tous les processus.

Le tableau suivant résume les principales pratiques en matière de gestion de la trésorerie et fait état des cas où les données indiquent que la pratique a été adoptée intégralement. 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	Preuve de l'adoption?
Existence d'un processus de gestion de l'encaisse qui permet de maximiser les recettes en intérêts et d'effectuer des investissements à court terme, lorsque ceux-ci sont judicieux, 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.	Oui
La direction communique périodiquement au conseil les résultats des activités d'investissement et la politique d'investissement approuvée en vertu de la <i>Loi sur l'éducation</i> .	Oui
La direction compare périodiquement les conditions bancaires du conseil 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

Le conseil scolaire avait conclu une entente d'avance de fonds avec la ville de Toronto avant les fusions. Les impôts fonciers du conseil scolaire sont mis en commun avec les fonds en espèces de la ville à des fins d'investissement. Grâce aux ententes d'investissement avec la ville de Toronto le conseil scolaire a obtenu des taux d'intérêts

avantageux. De plus, lorsque cela est approprié, le conseil scolaire emprunte des fonds pour des projets d'immobilisations par l'entremise de son compte d'avance de fonds avec la ville. La direction a fait remarquer que la ville de Toronto investit les fonds du conseil scolaire dans des placements admissibles. La direction compare régulièrement les taux d'intérêts perçus et payés par la ville à d'autres mesures comparatives pour demeurer concurrentiels.

Les services opérationnels ont mis en place un modèle pour les prévisions du flux de trésorerie. Le personnel des finances surveille quotidiennement le flux de trésorerie et transmet tous les mois des prévisions au service des finances de la ville de Toronto dans le cadre du processus de gestion du compte d'avances de fonds.

Un membre du personnel de l'unité des finances effectue tous les mois des rapprochements bancaires, mais n'exécute aucune autre opération de caisse ou transaction bancaire. Le personnel des finances a accès en tout temps aux renseignements bancaires en ligne.

Le conseil scolaire a établi une politique sur les investissements de l'excédent et des réserves de fonds lorsqu'il y en a. La politique précise que le conseil scolaire peut investir les fonds temporairement en excédent pour ses opérations quotidiennes et les fonds en réserve à une fin quelconque dans les valeurs mentionnées dans le *Règlement 471/97 sur les placements admissibles*. Cette politique décrit les objectifs d'investissement du conseil scolaire :

- Obtenir le plus haut taux de rendement possible sur les investissements de fonds excédentaires conformément à cette politique;
- Utiliser l'autofinancement lorsque possible;
- Continuer à utiliser les services de la ville de Toronto tant que le taux de rendement demeure concurrentiel.

La direction rend compte publiquement des placements de fonds à court terme et des intérêts perçus dans ses états financiers vérifiés. La direction a fait remarquer que le revenu en intérêts du conseil scolaire était faible et que les fonds excédentaires sont parfois investis dans le papier (30 jours ou moins). Aucun autre rapport sur les activités d'investissement n'est présenté au Conseil.

Le conseil scolaire a conclu une entente de services bancaires avec un établissement financier. Il s'informe et discute régulièrement des options entourant les différents services offerts. Le conseil scolaire retient les services de cet établissement depuis plus de 10 ans et a renouvelé l'entente il y a deux ans. Le conseil scolaire possède six comptes bancaires : un compte bancaire général, un compte bancaire en devises américaines, un compte de recettes, un compte en fiducie, un compte de retenues sur

la paie et un compte de paiement des fournisseurs pour les paiements préautorisés. La plupart des écoles utilisent une caisse populaire pour la gestion des fonds dans les écoles puisque les caisses leur offrent un service de collecte.

L'analyse quotidienne du flux de trésorerie et les rapprochements bancaires mensuels permettent au conseil scolaire de relever les opérations comptables inhabituelles. Tous les virements nécessitent deux signatures. La direction veille également à la sécurité physique de l'argent et des documents.

La ville de Toronto garde un fonds d'amortissement pour le remboursement de certaines des dettes engagées pour le compte du conseil scolaire afin de financer les projets d'immobilisations. Le conseil scolaire reçoit régulièrement du service des finances de la ville de Toronto des rapports sur la situation du fonds d'amortissement. Actuellement, ce fonds présente un surplus. Le conseil scolaire a également émis des obligations financées deux fois par année par un montant affecté provenant de la subvention de renouvellement des installations.

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'appuyer l'amélioration continue de l'efficacité et de l'efficience de tous les processus.

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

Le tableau suivant résume les principales pratiques en matière de gestion des 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	Preuve de l'adoption?
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	Preuve de l'adoption?
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 et dépenses pour chaque programme approuvé dans le cadre de l'autre financement des programmes d'éducation. La direction surveille l'activité et veille à ce que les conditions soient respectées.	Oui

Gestion des fonds dans les écoles

Les services opérationnels comportent une unité de soutien scolaire. Cette unité est composée de huit membres du personnel. Le personnel de soutien scolaire offre aux administratrices et aux administrateurs d'école une formation régulière durant l'année sur l'utilisation du système de gestion des affaires et sur les collectes de fonds. À l'heure actuelle, l'équipe de soutien scolaire revoit sa méthode de formation pour les conseils d'école.

La direction a souligné que certains conseils d'école ont des comptes bancaires séparés. Les conseils d'école doivent respecter les politiques et les procédures de collecte de fonds du Conseil. Les campagnes de financement sont régies par une politique officielle et une procédure de fonctionnement. Le service de développement des affaires du conseil scolaire a mis à jour son guide 2009-2010 sur les activités de financement, qui est disponible sur le site Web du conseil scolaire⁴. Les services opérationnels ont aussi une ligne d'assistance téléphonique sans frais sur les collectes de fonds vers laquelle le personnel scolaire et les conseils d'école peuvent se tourner pour obtenir des conseils et de l'aide sur les activités de financement.

Le conseil scolaire a mis en œuvre un logiciel de gestion des comptes qui ne lui appartient pas. Le personnel des services opérationnels ne dispose pas d'un accès

⁴ http://www.tdsb.on.ca/wwwdocuments/parents/fundraising_guide/docs/FundraisingGuide2.pdf

central aux renseignements et aux données du système au sujet des écoles. Les directions d'école examinent les rapports de rapprochement mensuels générés par le logiciel de gestion des comptes qui n'appartiennent pas au conseil scolaire. Le service effectue une vérification périodique des fonds dans les écoles et dresse des rapports de fin d'année sur ces fonds. L'unité de soutien scolaire envisage actuellement l'élaboration d'un système central qui serait intégré au système de gestion des affaires du conseil scolaire et qui permettrait la surveillance centralisée des fonds ne provenant pas du conseil scolaire.

La direction a également fait remarquer qu'elle enverrait un avis à tous les conseils d'école concernant leurs allocations annuelles et à quelles fins elles doivent servir, de même que les responsabilités qui s'y appliquent. Toutes les directions d'école recevront un avis semblable pour leur rappeler que l'allocation des conseils d'école est attribuée par l'entremise du budget scolaire et que les fonds sont accordés pour l'usage exclusif du conseil d'école.

Les procédures de collecte de fonds indiquent que les directions d'école doivent veiller à ce que les ressources générées par les activités de financement soient utilisées dans une période de deux ans pour les raisons évoquées lors de la collecte, dès la date de réception, à moins d'être utilisées pour un projet en particulier. La direction d'école et le conseil d'école/des élèves doivent établir le budget et les instructions quant à l'utilisation de ces fonds.

La direction d'école et le conseil d'école doivent divulguer comment les fonds recueillis par l'école sont dépensés. Les conseils d'école doivent se conformer aux exigences en matière de rapport comme le mentionne le *Règlement de l'Ontario 612*. De plus, le conseil scolaire a conçu un guide pour la comptabilité des fonds ne provenant pas du conseil scolaire intitulé *Procedures for Non-Board Funds*. Ce manuel traite des contrôles comptables comme les responsabilités de la direction d'école et du service des finances, les règles du système de tenue des comptes et le pouvoir de signature. Il contient également un aperçu des processus bancaires et des exigences en matière de rapports.

Le service du budget doit recevoir un rapport annuel du Conseil sur la comptabilité dans le secteur public (CCSP) pour les fonds ne provenant pas du conseil scolaire et les fonds du conseil des parents. Les lignes directrices indiquent aussi que les écoles doivent produire d'autres rapports financiers pour leur propre usage. Ces rapports peuvent contenir les détails de toutes les transactions, de même que le solde total des revenus et des dépenses. Ce manuel contient également des procédures, des échéanciers, ainsi que des formulaires et des modèles de rapport standard.

De plus, tous les conseils d'école ont à leur portée un guide qui explique comment gérer leurs fonds et produire des rapports, *Managing Non-Board Funds – A School*

Council Guide. L'unité de soutien scolaire offre aussi chaque année plusieurs séances de formation pour les trésorières et trésoriers des conseils d'école qui souhaitent participer à une formation sur la préparation des rapports de conseil d'école pour le CCSP.

Les services opérationnels ont conçu un guide intitulé *Principal's Guide to Managing Your School Budget*, pour aider les directions d'école à gérer le budget scolaire. Durant l'année, les services opérationnels offrent des séances de formation aux directions d'école pour les aider dans la gestion du budget scolaire et des fonds ne provenant pas du conseil scolaire.

Gestion des recettes non tirées de subventions

Parmi les principales sources de recettes non tirées de subventions au conseil scolaire, mentionnons le Programme Cours de langue pour les immigrants au Canada (CLIC), les droits de scolarité des élèves non-résidents, la location des installations (utilisation par la collectivité et locations à long terme), les activités de développement des affaires, la cafétéria, l'éducation permanente et les intérêts sur les recettes.

Utilisation communautaire des installations scolaires

Le conseil scolaire a établi des politiques et des procédures sur l'utilisation communautaire des installations scolaires. Le service des installations du conseil scolaire comporte un service des permis qui régit l'utilisation des installations par la collectivité. Le conseil scolaire a établi un barème des droits, ainsi que des formulaires et des processus normalisés pour les demandes de permis. Les paiements sont faits à l'avance pour éviter les comptes en souffrance.

Le conseil scolaire a établi un barème des droits pour exploiter les installations selon le principe de la récupération des coûts. Il a mandaté une société d'experts-conseils pour procéder à une étude des coûts afin d'établir les frais d'utilisation des installations à l'heure.

Les demandes d'utilisation par la collectivité sont présentées essentiellement à l'unité des permis du service des installations. Les permis accordés sont envoyés aux clients par courriel. Le conseil scolaire exige un paiement avant la date de l'activité. Le service des permis collecte les fonds et effectue les rapprochements tous les jours. Les dépôts bancaires sont préparés toutes les semaines et soumis aux services opérationnels qui les enregistrent et déposent les fonds. Le service des permis prépare un rapport de fin d'année sur les comptes débiteurs, qui sera présenté aux services opérationnels.

Le service des permis utilise un système électronique pour faire le suivi des réservations et des disponibilités des installations. À l'aide de ce logiciel, les directions d'école peuvent réserver les locaux de leur école pour leurs activités non scolaires et le

public peut vérifier la disponibilité des installations. Ce logiciel est utilisé par le service de l'éducation permanente pour les inscriptions et le suivi.

Développement des affaires

Le service de développement des affaires du conseil scolaire appuie les activités de financement et de parrainage organisées ou non par le conseil scolaire et agit à titre de ressource pour les conseils de parents, les écoles, le personnel et les conseillères et conseillers scolaires. Le service de développement des affaires sert aussi de premier point de liaison pour ceux qui souhaitent former des partenariats entrepreneuriaux, faire des dons ou faire affaire avec le conseil scolaire. Le développement des affaires favorise aussi les partenariats dans l'ensemble du conseil scolaire. Le gestionnaire du service de développement des affaires agit aussi à titre de direction exécutive et de gestionnaire de la direction de la Toronto Foundation for Student Success (TFSS), une organisation caritative indépendante du conseil scolaire. Comme le conseil scolaire finance les coûts administratifs associés aux programmes de nutrition des élèves et offre des locaux gratuits, cette organisation peut investir tous les dons recueillis dans les programmes. L'an dernier, la TFSS a versé des subventions et offert des programmes évalués à plus de 10 M\$ aux écoles et aux élèves du TDSB.

Le service de développement des affaires gère également les services de cafétéria et supervise les services de nutrition du conseil scolaire. Le Bureau du programme de nutrition des élèves offre, dans le cadre de ses programmes, des déjeuners, des collations et des dîners à plus de 99 000 élèves dans plus de 400 écoles. Dans de nombreux cas, la gestion des cafétérias est assurée par les écoles et le fonctionnement par des services de cafétéria contractuels. La gestion des services de cafétéria exige une planification annuelle, l'élaboration de produits, des stratégies de marketing, ainsi que l'établissement d'un budget, d'un suivi et de rapports hebdomadaires. L'unité des services nutritionnels du conseil scolaire participe activement à la mise en œuvre de la stratégie en matière de saine alimentation, qui encourage le choix d'aliments sains par l'établissement des prix et une plus grande sensibilisation des utilisateurs des services de cafétéria.

Éducation permanente

Le conseil scolaire a établi une politique sur l'éducation permanente, qui fournit des lignes directrices pour les programmes d'éducation permanente qui ne sont pas subventionnés et ceux exigés par le ministère. Une politique et des procédures distinctes sur les partenariats externes régissent les programmes financés par d'autres sources.

Le service de l'éducation permanente relève du bureau de la directrice associée ou du directeur associé. Les offres de cours sont établies selon les données sur l'effectif, les demandes des apprenantes et des apprenants, les soumissions de nouveaux cours et

les rapports sur les tendances du marché. On fait régulièrement appel à un comité consultatif en ce qui concerne les programmes communautaires. Les cours offerts dans le cadre de l'éducation permanente sont inscrits au budget durant le processus d'élaboration budgétaire de concert avec le service des permis. Le service de l'éducation permanente supervise ces programmes au cours de l'année et examine les données tous les mois pour relever les écarts, réviser les prévisions budgétaires et répondre aux besoins concernant les permis. Ces renseignements servent aussi à établir le budget des années à venir. Le service de l'éducation permanente présente des rapports trimestriels au Conseil et un rapport public annuel sur les programmes d'éducation permanente.

L'enregistrement et le paiement des programmes d'éducation permanente peuvent se faire par voie électronique, par téléphone, par télécopieur, en personne et par courriel. De plus en plus de personnes s'inscrivent en ligne et utilisent le système de paiement par carte de crédit. Le service possède un guide interne qui contient les procédures financières pour le traitement des paiements. Toutes les inscriptions sont entrées dans le système électronique, qui est utilisé pour faire le suivi des effectifs et pour déterminer cours sera offert. Ce système produit aussi une panoplie de rapports sur les données liées aux recettes, le profil démographique des apprenantes et des apprenants, les intérêts pour les cours et les emplacements où l'on donne des renseignements sur les prochaines offres de cours. Outre la surveillance continue et les évaluations effectuées à l'interne par le service d'éducation permanente, un examen externe du service a eu lieu il y a trois ans pour évaluer la viabilité des programmes offerts.

Services contractuels

Le conseil scolaire a mis sur pied un service de développement des partenariats et des services contractuels, qui fait partie des services opérationnels, pour acquérir et gérer des programmes d'apprentissage financés par des sources externes autres que les SBE. Parmi ces apprentissages, on compte la formation linguistique et les programmes de soutien à l'emploi pour les adultes, les jeunes décrocheurs et les nouveaux immigrants. Ces programmes sont complémentaires à ce qu'offre déjà l'éducation permanente. D'ailleurs, les deux services travaillent en étroite collaboration afin de s'assurer qu'il n'y a pas de chevauchement dans les services. L'unité des services contractuels cherche activement à soumissionner sur des programmes pour lesquels le conseil scolaire recevrait du financement pour leur prestation. Une entente contractuelle est conclue avec l'organisme de financement qui définit les rôles et responsabilités quant à la prestation des programmes. Pour chaque nouveau programme, l'unité des services contractuels, secondée par l'unité des finances du service, élabore un budget pour tous les coûts directs et les coûts d'administration indirects. On assure un suivi serré des budgets durant l'année. Les organismes de financement établissent leurs exigences en matière de rapport et exigent parfois une vérification externe. Les réclamations de paiement mensuelles sont soumises à l'organisme de financement et

comprennent généralement des résumés financiers, des détails sur les services offerts, les statistiques des programmes (p.ex. les taux de réussite, les taux de rétention) et des sondages sur la satisfaction des participants. Les services contractuels publient un rapport annuel.

Le service de développement des partenariats et des services contractuels a également conçu un guide et offre une formation aux membres du personnel pour qu'ils participent à la création d'occasions de partenariat éducatif avec les écoles de la région. On présente dans le site Web du service tous les programmes des partenariats offerts dans l'ensemble du conseil scolaire, y compris des détails sur les programmes et les critères d'admissibilité. Les utilisateurs peuvent commenter les programmes offerts grâce à un questionnaire en ligne.

Bureau des programmes internationaux et des admissions

Le Bureau des programmes internationaux et des admissions du conseil scolaire s'occupe du recrutement d'élèves des paliers élémentaire et secondaire à l'échelle internationale. Un plan d'affaires a été conçu il y a cinq ans pour le Comité de production de recettes afin de mieux organiser la stratégie de marketing et de recrutement dans le but d'augmenter le nombre d'élèves étrangers. Le conseil scolaire a participé davantage aux foires internationales sur l'éducation et a établi de nombreuses relations avec des agents et des organismes gouvernementaux dans les marchés ciblés. Le plan de marketing est réévalué chaque année pour mettre à jour les activités et les stratégies de recrutement.

Autres programmes éducatifs (APE)

Le service du budget se charge de la gestion et du suivi des subventions APE. L'analyste budgétaire assure le suivi des subventions APE. La direction a défini des procédures pour comptabiliser les diverses subventions APE reçues et en assurer le suivi. Dès la réception d'un contrat signé, l'analyste budgétaire crée un dossier et détermine quel service est responsable de chaque subvention. L'analyste budgétaire met sur pied un centre de coûts et travaille avec les responsables des subventions pour établir des exigences en matière de rapport. L'analyste budgétaire prépare des rapports trimestriels pour la haute direction et les conseillères et conseillers scolaires.

4.6 Approvisionnement

L'examen des processus d'approvisionnement vise à :

- déterminer s'il existe des politiques et des pratiques d'approvisionnement permettant au conseil scolaire d'acquérir des biens et services grâce à un processus ouvert, équitable et transparent;

- déterminer s'il existe des contrôles internes suffisants pour appuyer l'approvisionnement et le processus de paiement connexe;
- déterminer si les processus du conseil scolaire lui permettent d'optimiser ses ressources pour tous les biens et services qu'il acquiert;
- relever les possibilités d'appuyer l'amélioration continue de l'efficacité et de l'efficience de tous les processus.

Le tableau suivant résume les principales pratiques en matière d'approvisionnement et 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	Preuve de l'adoption?
Les politiques et pratiques d'approvisionnement approuvées sont clairement communiquées au personnel ayant le pouvoir d'achat et sont examinées et mises à jour périodiquement.	Oui
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 aux modalités d'approvisionnement du conseil.	Oui

Participation à des initiatives d'achats groupés

Principales pratiques liées à l'approvisionnement	Preuve de l'adoption?
La direction évalue et élabore des stratégies visant à augmenter le pouvoir d'achat et à réduire le coût des biens et des 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	Preuve de l'adoption?
Les pouvoirs d'autorisation correspondent aux tâches et aux responsabilités relevant des divers postes, et les superviseurs ou les gestionnaires 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	Preuve de l'adoption?
Les politiques et modalités concernant l'utilisation des cartes de crédit pour petits achats et des cartes de crédit institutionnelles sont consignées par écrit et communiquées aux utilisateurs par le biais de séances de formation régulières et d'une surveillance.	Oui

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

Principales pratiques liées à l'approvisionnement	Preuve de l'adoption?
Le service des finances du conseil scolaire effectue un triple rapprochement (bon de commande, réception/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	Non

Utilisation du transfert électronique de fonds

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

Politiques et modalités

Le conseil scolaire a établi une politique et des procédures d'achats conformes aux principales exigences des Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement du Secrétariat aux affaires du secteur parapublic. Depuis 2000, le conseil scolaire est

certifié ISO 9001 en matière d'achats, de comptes débiteurs, de comptabilité générale et de gestion des risques.

La direction a fait remarquer qu'on procédait actuellement à l'élaboration d'un rapport pour l'administration des services opérationnels et le conseil exécutif en ce qui concerne la conformité de la politique actuelle sur les achats par rapport aux Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement. Les changements proposés à la politique sur les achats seront soumis au Conseil à des fins d'étude et d'approbation. La direction a souligné que la dernière mise à jour de cette politique visait à la rendre conforme avec les lignes directrices du groupe de travail sur la nutrition, qui portent sur les achats locaux. Le service des achats et de la distribution du conseil scolaire s'occupe des achats, de l'entreposage et de la redistribution/vente des immobilisations excédentaires. Cette politique fournit un aperçu détaillé du pouvoir d'approbation pour les achats d'ordre général et les achats pour le service des installations.⁵

La politique et les procédures en matière d'achats contiennent des dispositions sur le code d'éthique qui est fondé sur celui de l'Association canadienne de gestion des achats (ACGA). Les principales dispositions du code d'éthique du conseil scolaire portent sur les valeurs et les normes du comportement éthique et sur les règles de conduite.

La politique est disponible dans le site Web du conseil. Il existe un manuel sur la politique et les procédures d'achats. Le service des achats et de la distribution offre une formation officielle sur les procédures d'achats durant les réunions ordinaires avec les directions d'école. Le personnel, qui possède une copie papier du manuel des achats, est informé de tout changement apporté aux politiques et aux procédures.

Le service des achats et de la distribution publie des bulletins d'information périodiques, qui traitent des différentes questions d'approvisionnement et informent le personnel du conseil scolaire des changements apportés aux politiques et aux procédures.

Le conseil scolaire a établi pour les dépenses des politiques et des directives qui sont conformes aux lignes directrices du ministère. Ces lignes directrices visent les types de dépenses suivants : conférences et ateliers, déplacements et hébergement, programme de reconnaissance des employés, cartes d'achats, publicité et défense des intérêts. Les lignes directrices sont publiées sur le site Web du conseil scolaire.

Les procédures d'achats définissent clairement les circonstances dans lesquelles le conseil scolaire devra avoir recours à des processus d'achat non concurrentiels. Le conseil scolaire peut faire des achats d'urgence lorsque les circonstances menacent la santé, la vie ou la sécurité des élèves, du personnel, ou encore lorsqu'elles se soldent par des pertes financières importantes. On peut faire appel à un seul fournisseur

⁵ <http://www.tdsb.on.ca/ppf/uploads/files/live/93/180.pdf>

uniquement dans des circonstances bien précises comme un cas d'urgence, la compatibilité avec les produits existants et la protection des droits exclusifs, le manque de réponses après un appel d'offres, le contrôle des fournitures par un monopole de droits et la nécessité de maintenir la validité des garanties.

Les procédures d'achats précisent que même si le prix est un élément important dans le processus de sélection, le conseil scolaire doit tenir compte de nombreux autres facteurs lorsqu'il examine les appels d'offres, par exemple la crédibilité, les services contractuels, le point de vue du service et le total des coûts le plus abordable.

Les procédures d'achats décrivent les méthodes d'achats, les seuils d'appels d'offres concurrentiels, le processus d'examen des demandes, les aspects liés à la protection environnementale, la sélection et les obligations du fournisseur, les procédures d'appel d'offres public et d'autres dispositions.

Les procédures d'achat tiennent compte de la protection environnementale et encouragent l'achat de produits durables, réutilisables et recyclables, la réduction des déchets, les achats locaux et les achats chez les fournisseurs ayant un système de gestion environnementale agréé. Le conseil scolaire est affilié au Procurement Practices which are Environmentally Responsible (GIPPER). Ce groupe réunit plusieurs municipalités, l'Association canadienne de normalisation, le ministère de l'Environnement et d'autres organisations publiques.

Les procédures mentionnent que le conseil scolaire doit publier toutes les demandes d'appel d'offres et de propositions sur des babillards électroniques accessibles à l'échelle nationale. Les portails MERX et Biddingo sont utilisés pour la publication des appels d'offres.

La direction présente au Conseil des rapports réguliers sur les contrats d'achats. Ils sont présentés au Comité de l'administration, des finances et de la comptabilité (contrats non liés aux installations) et au Comité de gestion des opérations et des installations (contrats liés aux installations). Le Conseil est informé des attributions de contrat. Les contrats d'une valeur de 175 000 \$ à 250 000 \$ (contrats non liés aux installations) et ceux de plus de 250 000 \$ jusqu'à concurrence de 500 000 \$ (contrats liés aux installations) doivent être approuvés par le Comité. Les contrats de plus de 250 000 \$ (contrats non liés aux installations), de plus de 500 000 \$ (contrats liés aux installations) et les services de consultation de plus de 50 000 \$ doivent être approuvés par le Conseil.

Participation à des initiatives d'achats groupés

La politique en matière d'achats indique que les conseils scolaires doivent collaborer avec les autres conseils scolaires et, lorsque possible, avec d'autres organismes du

secteur public pour établir des coopératives et des services communs dans un plus grand nombre de ses opérations.

À l'heure actuelle, le conseil scolaire participe à une entente de fournisseurs attitrés du ministère des Services gouvernementaux pour les services de messagerie. Le conseil scolaire fait partie des six institutions fondatrices ayant collaboré à l'établissement et au développement du Marché éducationnel collaboratif de l'Ontario (MECO). Le conseil scolaire continue à jouer un rôle actif dans la plupart des initiatives stratégiques de sélection des fournisseurs du MECO. C'est d'ailleurs lui qui a dirigé l'élaboration d'une demande de propositions pour l'approvisionnement en papier à photocopie.

Conformément à la politique sur les achats, chaque année, en octobre, la direction présente un rapport aux conseillères et aux conseillers scolaires dans lequel sont décrits tous les projets de collaboration auxquels a pris part le conseil durant l'année financière précédente. On y présente également l'évaluation et l'efficacité des collaborations existantes.

Le rapport présenté au Conseil en 2009 résume différents types de collaboration, soit des échanges de renseignements, un accès aux contrats d'autres organisations publiques, des appels d'offres collaboratives, des frais de service et d'autres initiatives. Le conseil scolaire participe à des appels d'offres en collaboration avec la ville de Toronto et la Catholic School Board Services Association. Il participe également à un groupe d'achats municipal en matière d'éducation auquel prennent part plusieurs universités et la ville de Toronto. Grâce à ce groupe et en intégrant des clauses de sortie conjointes dans quelques appels d'offres, le conseil scolaire a pu profiter de la mise en commun des besoins d'approvisionnement pour certains services.

Niveaux de pouvoir d'achat

La politique sur les achats établit un niveau de pouvoir d'approbation des achats comme suit :

- Les contrats de services de consultation d'un montant maximal de 50 000 \$ sont acquis à l'aide du processus de demande de prix et peuvent être approuvés par la direction de l'éducation ou une personne désignée;
- Les contrats de plus de 50 000 \$ pour des services de consultation sont acquis à l'aide du processus de demande de prix et doivent être approuvés par le Conseil avant l'attribution;
- Dans les cas où un contrat de plus de 50 000 \$ pour des services de consultation offerts par un seul fournisseur est jugé nécessaire, l'approbation du Conseil est requise avant l'attribution;

- Les contrats de plus de 50 000 \$ et d'un maximum de 175 000 \$, taxes en sus, doivent être approuvés par la direction de l'éducation ou une personne désignée, et être présentés au comité permanent approprié à titre d'information, à l'exception des contrats établis par le service des installations;
- Les contrats de plus de 175 000 \$ et d'un maximum de 250 000 \$, taxes en sus, sont approuvés par le comité permanent approprié et présentés au Conseil à titre d'information;
- Les contrats de plus de 250 000 \$, taxes en sus, sont approuvés par le Conseil, à l'exception de ceux établis par le service des installations.

Les contrats du service des installations sont régis par des dispositions précises :

- Les contrats de plus de 50 000 \$ et d'un maximum de 250 000 \$ peuvent être approuvés par la direction de l'éducation ou une personne désignée et être présentés au comité permanent approprié du Conseil à titre d'information;
- Les contrats de plus de 250 000 \$ et d'un maximum de 500 000 \$ peuvent être approuvés par le comité permanent approprié et être présentés au Conseil à titre d'information;
- Les contrats de plus de 500 000 \$ doivent être approuvés par le Conseil.

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

Les directives du conseil scolaire sur les achats contiennent des dispositions concernant l'utilisation de cartes d'achat (cartes de crédit pour petits achats). Ces directives contiennent aussi une politique, des responsabilités et des procédures très importantes sur l'utilisation des cartes de crédit pour petits achats. Elles indiquent également que toutes les transactions effectuées avec les cartes d'achats peuvent faire l'objet d'une vérification interne et externe. Une entente standard avec les détenteurs de carte est prévue dans les directives.

Il y a une limite de transactions et une limite de dépenses totales par mois pour les cartes de crédit pour petits achats. Différentes catégories de marchands sont visées par des exclusions comme les boissons alcoolisées, les locations de voiture et les hôtels. Les limites de transactions et les limites mensuelles correspondent au niveau de pouvoir d'achat. Les surintendances, les directions d'école, les directions adjointes, les gestionnaires du service central et le personnel de coordination du district ont une carte d'une limite de transaction de 1 500 \$ et d'une limite mensuelle de 10 000 \$. Les gestionnaires de service scolaire, le personnel administratif, le personnel de coordination, de consultation et les chefs d'équipe des programmes sont détenteurs

d'une carte dont la limite de transaction est de 1 000 \$ et la limite mensuelle est de 5 000 \$. Les bibliothécaires des écoles ont une carte dont la limite de transaction est de 2 500 \$ et la limite de transaction mensuelle est de 10 000 \$ pour les achats semestriels au détail.

Le personnel enseignant et d'autres membres du personnel approuvés peuvent obtenir pour les programmes spéciaux une carte dont la limite de transaction est de 500 \$ et la limite mensuelle de 2 500 \$. Les responsables des services de conciergerie et le personnel d'entretien peuvent obtenir une carte dont la limite de transaction est déterminée par la direction des installations.

Le conseil scolaire reçoit des relevés de transaction mensuels de l'émetteur des cartes de crédit et traite les renseignements à l'aide d'une application personnalisée du système de gestion des affaires. Les données transactionnelles traitées sont ensuite transférées dans le grand livre général.

Le personnel de supervision examine les relevés de carte mensuels et la direction effectue des vérifications régulières des cartes de crédit.

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

On trouve dans la politique et les procédures sur les achats les procédures de demande générales. Les demandes sont effectuées à l'aide du système de gestion des affaires du conseil scolaire. Les niveaux de pouvoir d'achat et les limites sont établis par le système et correspondent au poste des membres du personnel.

La plupart des achats sont réalisés par ententes contractuelles. Dans le cas des achats externes, la personne qui demande un bien ou un service doit remplir le bon de commande par l'entremise de l'entrepôt central du conseil scolaire ou établir une entente contractuelle. Les achats peu coûteux (moins de 3 500 \$) sont effectués à l'aide de la petite caisse ou des cartes d'achat. Les écoles et les services peuvent également produire des bons d'achats locaux de moins de 3 500 \$ à l'aide du système de gestion des affaires. Ils peuvent choisir cette option s'il n'existe pas d'ententes contractuelles pour les biens ou les services demandés, ou encore lorsque les produits ou services ne sont pas disponibles à l'entrepôt central du conseil scolaire et lorsque le fournisseur en question est inscrit dans le grand livre des fournisseurs. Les achats de plus de 3 500 \$ qui ne font pas l'objet d'une entente contractuelle sont soumis aux services des achats et de distribution par formulaire électronique à des fins de traitement.

Le conseil scolaire possède de nombreux entrepôts gérés à l'aide du système de gestion des affaires. La direction a toutefois fait remarquer que l'approvisionnement de la majorité des fournitures, surtout celles de conciergerie, est essentiellement établi selon les besoins.

Les directions d'école et le personnel de supervision reçoivent une formation officielle périodique sur l'utilisation du système de gestion des affaires. Le personnel qui génère des demandes reçoit aussi une formation axée sur l'utilisation du système de gestion des affaires pour les achats. Ce système appuie les cycles d'achat et le paiement automatisés. Les bons d'achat sont transmis aux fournisseurs électroniquement. Dès la réception des biens, les renseignements du récépissé sont entrés dans le système. Si un envoi est incomplet, le système transmet des avis réguliers à cet effet. Le personnel des achats fait le suivi des récépissés incomplets et prépare un examen de fin d'année des bons de commande incomplets.

Le service des comptes débiteurs associe les factures avec les bons de commande et les renseignements des récépissés dans le système avant d'effectuer le paiement. La direction a fait remarquer que le conseil scolaire prépare actuellement une demande de propositions pour la numérisation des factures afin de réduire l'entrée manuelle des renseignements.

Le conseil scolaire dispose d'un processus de comptabilité d'engagement. Des dépenses sont engagées lorsqu'un bon de commande est créé. À l'heure actuelle, aucun avis automatique n'est délivré par le système financier lorsque les coûts dépassent le budget. La direction a souligné qu'elle comptait ajouter une application de gestion des fonds au système de gestion des affaires qui avertirait l'utilisateur en cas de fonds insuffisants.

Le conseil scolaire n'a pas mis en œuvre d'interface électronique avec les fournisseurs pour passer des commandes ou effectuer des achats et des paiements. Le conseil scolaire passe néanmoins des commandes en ligne avec un vendeur de fournitures de bureau. Les principaux entrepôts du conseil scolaire disposent aussi de catalogues électroniques pour les produits et pour de nombreuses ententes contractuelles. Le conseil scolaire envisage d'adopter le cybermarché du MECO.

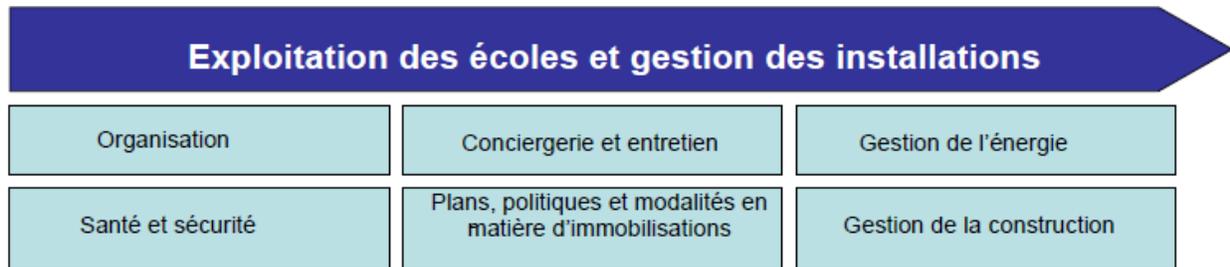
Utilisation du transfert électronique de fonds

La majorité des paiements du conseil scolaire sont effectués par transfert électronique de fonds. Il y a plusieurs ententes de paiement préautorisé.

Recommandation :

- Le conseil scolaire devrait continuer à cerner les occasions de mise en œuvre d'une interface électronique avec les fournisseurs pour passer des commandes ou faire des achats et des paiements.

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



La gestion efficiente et efficace des installations du conseil, en particulier des écoles, est un facteur important qui contribue au rendement des élèves. Elle permet en effet de créer un milieu propice à l'apprentissage, mais aussi d'établir et d'assurer un niveau de propreté et d'entretien qui respecte ou dépasse les normes, d'examiner les possibilités 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 pour les 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 des 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 des priorités et les obligations de rendre compte que le conseil scolaire a établis pour appuyer les objectifs et stratégies en matière de rendement des élèves;
- évaluer l'efficacité et l'efficacité de la structure du service et déterminer si les rôles et responsabilités appuient les principales fonctions et les pratiques opérationnelles nécessaires;

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

Le tableau suivant résume les principales pratiques en matière d'organisation des opérations et des installations et fait état des cas où les données indiquent que la pratique a été adoptée intégralement. 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	Preuve de l'adoption?
Les objectifs et priorités de l'organisation des opérations et des installations de l'école sont consignés dans un plan opérationnel 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 responsabilités définies.	Non

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

Principales pratiques liées à l'organisation des opérations et des installations	Preuve de l'adoption?
Le service des opérations et des installations comporte des unités clairement définies dont il précise les rôles et responsabilités respectifs. Il existe un organigramme à jour auquel la population a accès.	Non
Les cadres du service de gestion des opérations et des installations possèdent les titres professionnels (p. ex., ingénieur) et les qualifications requises.	Oui

Surveillance et communication des politiques

Principales pratiques liées à l'organisation des opérations et des installations	Preuve de l'adoption?
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 des priorités annuels

Le service des installations est responsable des activités d'entretien et de conciergerie ainsi que de la conception, de la construction et de la gestion de l'énergie de toutes les installations du conseil scolaire. Il a dressé une liste de ses principaux engagements dans lesquels sont définis ses objectifs et ses priorités. Pour 2008-2009 ses priorités correspondent aux principaux engagements de la précédente direction de l'éducation. Les objectifs du service sont résumés dans les objectifs de la direction de l'éducation, qui sont présentés au Conseil chaque année.

Les priorités actuelles du service des installations sont les suivantes :

- Planifier et mettre en œuvre le programme du TDSB en matière d'immobilisations, de travaux de réfection, ainsi que l'initiative Lieux propices à l'apprentissage;
- Améliorer la prestation des services offerts aux écoles en appliquant les recommandations de l'examen opérationnel du service des installations;
- Augmenter la durabilité de l'environnement.

Les principaux engagements de 2008-2009 du service des installations correspondent aux priorités de la précédente direction de l'éducation. Comme le processus de planification stratégique du Conseil est en transition, le service des installations tente d'harmoniser ses objectifs annuels et ses priorités avec les priorités stratégiques dont fait état le document *Vision of Hope* de la direction de l'éducation. Le service des installations a dû établir un plan de lancement de projets en raison des cinq projets de réaménagement cités par le directeur de l'éducation dans le document *Vision of Hope*.

Outre les principaux engagements, le service des installations entreprend plusieurs activités de planification qui appuient l'orientation stratégique globale du conseil scolaire sur le plan de la gestion des installations.

En 2007, le Conseil a fondé le Groupe de planification du programme d'actif général (GAPP), un groupe de travail formé de conseillères et de conseillers scolaires, pour favoriser une approche intégrée de revitalisation de programme, de planification d'immobilisations et de gestion des actifs. Le GAPP a dressé un rapport qui comprend des directives visant à orienter l'établissement d'un plan d'immobilisations pour l'ensemble du conseil scolaire. Après le GAPP, le Conseil a approuvé 10 examens des installations et tracé les grandes lignes du modèle de prestation proposé pour le palier secondaire. S'appuyant sur les recommandations du groupe de travail GAPP, le service des installations a encouragé l'élaboration d'un plan de programme pour le palier secondaire intitulé *Better Schools, Brighter Futures*. Ce plan associe les aspects de la

prestation aux exigences en matière d'infrastructure. Ce plan sert actuellement de document de travail.

En 2007, le conseil scolaire a réalisé un examen opérationnel approfondi du service des installations. Il a retenu les services de consultantes et de consultants externes pour l'aider dans son processus d'examen et obtenir des conseils. À la suite de l'examen, le service des installations a formé 18 équipes de projet composées de membres du personnel de gestion du service des installations, des directions d'école, des directions adjointes et de représentants syndicaux de la section locale 4400 du Syndicat canadien de la fonction publique (SCFP) et du Maintenance and Construction Skilled Trades Council (MCSTC) pour prendre connaissance des résultats prévus découlant des recommandations et pour concevoir des plans de mise en œuvre. Le travail des équipes de projet est coordonné par le Comité directeur, qui est composé de la directrice générale du services des installations, de la surintendance exécutive des services aux employés, de l'administration des services opérationnels, de membres du personnel de gestion du service des installations, ainsi que de la vice-présidence de la section locale 4400 du SCFP, du président et du vice-président du MCSTC. La majorité des équipes de projet ont présenté un rapport au Comité directeur, et formulé plus de 100 recommandations générales ou particulières.

Grâce à l'examen opérationnel approfondi du service des installations, la direction a pu recueillir des commentaires sur ses services auprès de son propre personnel et du personnel du conseil scolaire. Dans le cadre de cet examen, la direction a questionné le personnel d'entretien pour cerner les processus inefficaces. Quant aux réunions ordinaires entre les responsables des familles d'écoles, les directions d'écoles, les surintendances des familles d'écoles et le personnel des opérations scolaires, elles permettent de recueillir l'opinion de la clientèle.

Dans le but d'intégrer les différentes activités de planification et d'harmoniser les plans et les stratégies avec le nouveau plan stratégique du Conseil, le service des installations met au point leur plan stratégique à long terme pour le cadre bâti du conseil scolaire. Le service des installations a souvent consulté les intervenants internes sur le plan scolaire pour déterminer les besoins en matière de cadre bâti. La version provisoire de la stratégie sur le cadre bâti contient également les commentaires de tous les services du conseil scolaire.

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

Le service des installations relève de la directrice générale du service des installations. Les deux fonctions du service sont les suivantes : services scolaires et services de district. Les domaines fonctionnels sont divisés comme suit : conception et construction, biens réels, normes, conformité, environnement et énergie, services centraux et fonctionnement (conciergerie et entretien).

L'organigramme à jour du conseil scolaire met en évidence la structure du service des installations et ses liens hiérarchiques. Les rôles et responsabilités des membres du personnel du service sont clairement définis dans leur description de travail officielle respective. Les cadres du service des installations possèdent les titres professionnels et les qualifications requises.

À la suite de l'examen opérationnel du service réalisé en 2007, la direction a proposé une nouvelle structure organisationnelle pour améliorer l'efficacité et l'efficience de la prestation des services liés aux installations. Cette nouvelle structure favoriserait l'atteinte des résultats prévus et l'application des recommandations formulées par les équipes de projet lors de l'examen opérationnel du service. La version provisoire de la structure organisationnelle clarifie les rôles et les responsabilités des gestionnaires des installations en ce qui concerne les activités quotidiennes. Cette nouvelle structure comporte plusieurs nouveaux postes dans les domaines suivants : gestion et durabilité environnementales, projets et programmes d'immobilisations et relations publiques. Chaque poste de la haute direction est assorti d'une description de travail officielle. Le personnel du service possède les titres appropriés et une expérience de travail pertinente.

La direction a fait remarquer que la réorganisation proposée du service des installations sera présentée au Conseil par le directeur de l'éducation dans le cadre de la proposition de réorganisation de l'administration du conseil scolaire.

L'organigramme à jour n'est pas affiché sur le site Web du conseil scolaire, mais plutôt sur l'intranet, et contient les coordonnées des principaux membres du service des installations. Le service des communications du conseil scolaire reçoit toutes les demandes externes et les transmet au personnel concerné du service des installations.

Ce service a conclu une entente provisoire de services avec les écoles en consultation avec la Toronto School Administrators' Association (TSAA), dans laquelle sont précisés les services offerts par le service des installations, y compris les prix indicatifs et la durée estimée des différents types de travaux. On prévoit publier cette entente et la mettre en application en septembre 2010.

Surveillance et communication des politiques

Le service des installations se conforme à un ensemble de procédures opérationnelles régissant les aspects pertinents de la gestion des installations et des opérations. Le gestionnaire responsable des normes, de la conformité, de l'environnement et de la conception est chargé de surveiller les changements à la réglementation qui régit les questions touchant le bâtiment et les biens de l'école. Il suit également de près les avis des principaux ordres professionnels, des organismes de réglementation et les notes de service du ministère.

Une formation appropriée est offerte aux membres du personnel de conciergerie et d'entretien pour leur permettre d'aborder les questions liées aux politiques et de comprendre la nécessité de respecter les diverses exigences réglementaires. L'utilisation des manuels, les lignes directrices des codes et le SIMDUT sont au nombre de ces formations. Les manuels à jour et les codes sont affichés sur le site intranet du conseil scolaire et le site Web du service des installations. Le répertoire de règlements, de manuels et de documents d'orientation en ligne aide la direction à s'assurer que tous les membres du personnel ont accès à des renseignements pertinents et à jour.

Le service des installations mène de nombreuses inspections pour vérifier le respect des politiques du Conseil et des exigences réglementaires. Les chefs d'équipe de famille du service, les concierges en chef et les directions d'école collaborent à la réalisation des inspections continues pour veiller au respect des normes dans certains domaines, notamment : santé et sécurité, entretien, conciergerie, qualité de l'eau et de l'air, gestion de l'amiante et de la moisissure. Le personnel du service des installations mène aussi les inspections exigées par les organismes de réglementation comme le Toronto Health, le Toronto Fire, le ministère du Travail et le ministère des Transports.

Recommandations :

- La direction devrait améliorer le processus des principaux engagements annuels en établissant un plan opérationnel annuel incluant des objectifs de service mesurables, des échéanciers précis et des responsabilités. Dès que le plan stratégique pluriannuel du Conseil sera terminé et que la direction aura élaboré un plan opérationnel annuel pour l'ensemble du conseil scolaire, le service des installations devra s'assurer que le plan opérationnel annuel du conseil scolaire lui est conforme.
- Le conseil scolaire devrait terminer la réorganisation du service des installations. Une fois la nouvelle structure organisationnelle approuvée par le Conseil, les rôles et les responsabilités devraient être intégrés dans les descriptions d'emploi officielles.

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 les services possèdent la structure organisationnelle nécessaire pour gérer efficacement la prestation des services;

- déterminer si les contrôles internes permettent de gérer efficacement les services et dépenses de conciergerie et d'entretien;
- relever les possibilités d'appuyer l'amélioration continue de l'efficacité et de l'efficience de tous les processus.

Le tableau suivant résume les principales pratiques en matière de services de conciergerie et d'entretien et fait état des cas où les données indiquent que la pratique a été adoptée intégralement. 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 scolaire qui appuie les normes de nettoyage et d'entretien

Principales pratiques liées à la conciergerie et à l'entretien	Preuve de l'adoption?
Le conseil scolaire a adopté des normes de nettoyage pour les écoles et a élaboré un ensemble normalisé de processus et d'outils pour surveiller, gérer et présenter les résultats.	Oui
Le conseil scolaire a mis en œuvre un programme d'écopropreté officiel dans le cadre de sa politique en matière d'éducation environnementale globale.	Oui
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	Preuve de l'adoption?
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 scolaire et peut être consulté par la population.	Non

Formation pour appuyer le perfectionnement professionnel et la sécurité

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

Normalisation des fournitures de nettoyage et d'entretien

Principales pratiques liées à la conciergerie et à l'entretien	Preuve de l'adoption?
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 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	Preuve de l'adoption?
Un système d'ordre 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
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 scolaire qui appuie les normes de nettoyage et d'entretien

La division des opérations du service des installations a élaboré et consigné des procédures et des protocoles pour la prestation des services d'entretien et de conciergerie. Ces documents, de même que ces manuels et ces codes sont affichés sur le site intranet du service des installations. La direction s'assure ainsi que tous les membres du personnel ont accès à des renseignements à jour. Le service des installations fournit des renseignements détaillés au personnel d'entretien et de conciergerie comme un manuel de conciergerie, un manuel sur les bassins, des renseignements sur les systèmes Vital, des catalogues de fournitures, les codes applicables, des manuels et les plans des étages.

La direction a mis au point des normes générales en matière de conciergerie et de propreté qui précisent les attentes en ce qui a trait à la propreté établies en fonction des principales pratiques de l'industrie. Ces normes ont été approuvées par le Conseil. Le

service des installations a également établi des normes générales en matière d'entretien de bâtiment et de conservation de l'énergie, qui ont aussi été approuvées par le Conseil.

Jusqu'à tout récemment, la direction menait des évaluations annuelles pour vérifier le respect des normes de propreté. À la suite d'un examen opérationnel approfondi réalisé en 2007, une des équipes de projet a recommandé au service des installations de réaliser des inspections continues des familles d'écoles pour améliorer l'efficacité et la pertinence des évaluations, ainsi que la qualité des services à la clientèle.

La nouvelle méthode d'inspection est entrée en vigueur en octobre 2009. Les données des évaluations réalisées mois après mois seront analysées pour fournir une évaluation annuelle du conseil scolaire. Dans le cadre de ce nouveau processus d'évaluation, le conseil scolaire a souligné qu'un plan d'action (avec échéanciers et engagements) sera mis au point pour chaque installation inspectée. Cette façon de faire permettra de s'assurer que les problèmes sont réglés de façon continue et en temps opportun. Le service des installations a dressé des listes de vérification pour les nouveaux processus qui sont actuellement disponibles sur copie papier. Les données des listes de vérification seront entrées sur une feuille de calcul pour l'analyse annuelle.

Le service des installations se charge des activités d'entretien préventives et de routine, des inspections exigées par la loi, des vérifications de la conformité et des travaux nécessaires pour assurer un environnement d'apprentissage sûr et confortable. Le personnel de conciergerie voit aux travaux d'entretien préventifs mineurs inscrits à l'horaire comme les changements de filtre, la lubrification et le remplacement des courroies. La direction a souligné que le conseil scolaire compte un nombre important de projets d'entretien différé qui n'ont pas encore été réalisés. Par conséquent, une grande proportion des travaux d'entretien sont réactifs plutôt que planifiés.

Le conseil scolaire participe au Groupe de travail sur le Guide du Programme d'écopropreté du ministère de l'Éducation. Il a formé une équipe officielle d'écopropreté en 2004 et a adopté plusieurs principes du Guide du Programme d'écopropreté du ministère. Sa procédure opérationnelle (*Go Green: Climate Change Action Plan*) comprend un énoncé de politique en matière d'écopropreté⁶. Le service des installations a mis sur pied un comité, composé de représentantes et représentants du service et des services opérationnels (achats), qu'il a chargé de l'examen et de l'évaluation de l'efficacité des produits de nettoyage écologique. La direction a fait remarquer que tous les produits chimiques puissants ont été graduellement éliminés. Le service des installations a mis en place des processus de nettoyage normalisés pour assurer l'utilisation modérée des produits chimiques. La direction a mené un projet pilote en matière d'écopropreté dans certaines écoles, a évalué l'efficacité des produits

⁶ <http://www.tdsb.on.ca/ppf/uploads/files/live/92/1756.pdf>

de nettoyage écologiques disponibles et a travaillé en étroite collaboration avec les fournisseurs pour obtenir des produits écologiques. Elle a également intégré des directives en matière d'écopropreté dans ses procédures d'achats. Dans l'ensemble, le conseil scolaire a adopté en grande partie les directives de mise en œuvre recommandées dans le Guide du Programme d'écopropreté du ministère. On encourage la direction à prendre connaissance de ce guide pour promouvoir l'écopropreté au sein du conseil scolaire.

La direction se sert du modèle d'affectation du personnel de conciergerie, qui est élaboré en fonction de la superficie en pieds carrés. Le calcul a été effectué en consultation avec le Comité d'affectation du personnel et approuvé par le Conseil. Le modèle comprend une disposition pour les remplacements en cas d'absence et le personnel supplémentaire pour les tâches de nettoyage spécialisées comme le nettoyage des tapis et le déplacement des meubles. Le calcul tient compte des nombreux facteurs qui ont une incidence sur les charges de travail du personnel de conciergerie. L'affectation est revue et ajustée annuellement en fonction des renseignements fournis par le service de planification, le service des permis et les fournisseurs de service de garde. On accorde à chaque surintendance une affectation de contingence de 0,5 ETP pour répondre aux besoins locaux. L'affectation totale est approuvée annuellement par le Conseil par l'entremise du Comité d'affectation du personnel.

Le personnel d'entretien (gens de métier) du conseil scolaire est affecté soit au fonctionnement ou à la construction. Les chefs d'équipe des familles d'écoles supervisent le personnel d'entretien, qui s'occupe d'abord des tâches d'entretien de routine ou habituelles. Les superviseures et superviseurs d'entretien régional sont responsables des services offerts à l'échelle régionale. L'affectation du personnel d'entretien est revue et ajustée annuellement pour terminer les travaux en retard dans certains domaines. Chaque année, les quatre gestionnaires régionaux examinent l'affectation du personnel d'entretien en fonction de l'analyse des tendances tirées des renseignements fournis dans les bons de travail. Le personnel d'entretien au fonctionnement qui n'a pas de charge de travail suffisante peut être affecté à la construction. Le personnel d'entretien assigné à la construction peut être affecté à nouveau au fonctionnement pour répondre aux demandes de pointe.

Élaboration du plan d'entretien annuel/pluriannuel

Chaque année, la direction élabore un plan de travaux d'entretien majeurs et de réaménagement en consultant les différents intervenants et en tenant compte de leurs opinions, soit les personnes responsables de la planification et du fonctionnement, le Comité sans obstacle, l'unité de gestion de l'énergie, les surintendances et les directions d'école. La direction alloue des budgets pour les petits projets d'entretien, les améliorations mineures et les rénovations. Pour les projets d'envergure, le conseil

scolaire utilise plusieurs sources de financement, dont la subvention de l'initiative « Lieux propices à l'apprentissage ». La direction se conforme aux lignes directrices et aux critères établis par chaque source de financement pour définir le type de travaux à effectuer et leur échéancier respectif. Chaque année, une portion du financement est également allouée à la surintendance de chaque famille d'écoles et à chaque école, dans le cadre du programme annuel de remplacement des couvre-fenêtres, du programme annuel de peinture et d'un programme d'entretien esthétique. Ajoutons également que chaque région du conseil scolaire reçoit du financement à des fins de réfection pour les travaux urgents.

La direction se sert de la base de données ReCAPP pour cerner les projets prioritaires. Les surintendances travaillent en étroite collaboration avec les chefs d'équipe des familles pour établir les priorités en matière d'entretien. La direction a fait remarquer que l'important déficit de fonctionnement a entraîné une réduction des fonds disponibles pour les travaux d'entretien. Les projets d'entretien accusent un retard important; et les travaux d'entretien sont grandement réactifs. Le conseil scolaire n'a pas élaboré de plan d'entretien pluriannuel en raison de ces restrictions budgétaires.

Formation pour appuyer le perfectionnement professionnel et la sécurité

Le service des installations a mis sur pied une unité de perfectionnement professionnel qui répond aux besoins en matière de formation et de perfectionnement du personnel des installations. Certains programmes de formation sont offerts à l'interne et d'autres par des fournisseurs contractuels et visent de nombreux domaines, soit l'orientation des nouveaux employés, le développement du leadership, la conformité aux lois, les politiques et les procédures du Conseil et l'amélioration des compétences. L'unité de perfectionnement professionnel a établi des plans de perfectionnement annuel en se fondant sur les évaluations des besoins en matière de formation. Le plan de formation annuel est approuvé par l'équipe du leadership opérationnel ou le conseil du service des installations.

Le travail de l'unité de perfectionnement professionnel est appuyé par un groupe consultatif sur les opérations qui détermine les besoins en formation, coordonne la participation du personnel aux formations et évalue l'efficacité des programmes de formation. Outre les programmes de formation officiels, le service des installations organise des séances de formation par les paires pour le personnel de conciergerie. Les concierges en chef forment le personnel dans leurs écoles sur les différentes questions et procédures. La direction des installations tient des réunions bimensuelles avec les concierges en chef pour leur transmettre des renseignements et leur faire part des mises à jour sur les procédures. Les chefs d'équipe offrent au personnel d'entretien une formation mensuelle en matière de santé et sécurité et des mises à jour durant les réunions ordinaires du personnel.

Le personnel, sur les chantiers de nouvelles constructions ou en milieu de travail où l'équipement a été modernisé, reçoit une formation axée sur le projet. La formation sur l'utilisation de l'équipement modernisé traite du fonctionnement de l'équipement, des routines et des échéanciers d'entretien. À la fin de chaque projet, un manuel de fonctionnement et d'entretien est remis au personnel d'entretien et de conciergerie. Le service des installations a un programme de remboursement pour le personnel inscrit dans des établissements d'enseignement. Il encourage les membres du personnel à participer aux ateliers et aux conférences pour tenir à jour leurs connaissances et leur compréhension des tendances de l'industrie et des changements réglementaires.

La direction a fait remarquer que l'unité de perfectionnement professionnel et l'unité d'apprentissage professionnel, mise sur pied récemment, travaillent de concert pour coordonner leurs plans et leurs programmes. Ces deux unités travaillent actuellement ensemble à l'élaboration et à la prestation de programmes de formation en matière de santé et de sécurité.

Normalisation des fournitures de nettoyage et d'entretien

Le service des installations achète, distribue et fait le suivi de l'équipement. Chaque installation dispose d'un rapport d'inventaire sur le matériel de conciergerie dans lequel est énuméré tout le matériel assigné. Les chefs d'équipe des familles d'écoles approuvent les ajouts et les retraits d'équipement de l'inventaire. Chaque région dresse une liste d'inventaire principal de l'équipement qui lui a été assigné et qui est divisée par école. Le système de gestion des affaires du conseil scolaire recueille des renseignements sur tous les biens d'équipement importants, dont les véhicules. De plus petits équipements d'entretien sont assignés aux membres du personnel d'entretien et sont gardés dans les véhicules d'entretien du conseil scolaire. Les chefs d'équipe des familles d'écoles et les chefs d'équipe du service d'entretien dressent l'inventaire de l'équipement chaque année. Le service des installations dispose d'équipement spécialisé supplémentaire mis à la disposition du personnel à plusieurs installations du territoire couvert par le conseil scolaire. Un processus permet d'assurer le suivi de l'utilisation des différents équipements. Les chefs d'équipe signent l'autorisation du prêt d'équipement au personnel d'entretien et confirme le bon fonctionnement de l'équipement à son retour.

Le service des installations travaille en étroite collaboration avec le service des achats pour élaborer des processus standard d'approvisionnement de fournitures de conciergerie. Ces deux services forment un comité mixte qui règle les problèmes et simplifie les processus d'achats. La majorité des fournitures d'entretien du conseil scolaire sont obtenues par contrats. Chaque année, un budget pour les fournitures de conciergerie est accordé aux écoles et tous les concierges peuvent acheter des fournitures auprès des fournisseurs approuvés par le truchement du module d'achats du système de gestion des affaires du conseil scolaire. Le conseil scolaire garde ses

fournitures de conciergerie dans des entrepôts situés dans différentes régions. Le service des installations a établi des processus de nettoyage standard et offre une formation pertinente au personnel de conciergerie.

Le personnel d'entretien peut faire appel à plusieurs fournisseurs préapprouvés pour l'achat des fournitures qui ne sont pas habituellement en stocks. Le personnel d'entretien peut se rendre directement sur place pour ramasser les fournitures ou les faire livrer. Les fournitures d'entretien habituellement achetées par le personnel d'entretien sont normalisées et entreposées dans des entrepôts en région.

Le service des installations veille à la durabilité environnementale et participe à différents programmes comme celui sur les produits nettoyants écologiques EcoLogo, les programmes de recyclage des fournisseurs, la réutilisation des emballages et les produits à faible composé organique volatil (COV).

Systemes de gestion, de surveillance et de soutien des projets

Le système de gestion des affaires du conseil scolaire contient un module de bons de travail qui permet la création, l'approbation, le suivi et l'archivage automatiques des bons de travail. Le concierge en chef crée des bons de travail sur place et envoie un avis. Les chefs d'équipe des familles d'écoles examinent la demande et la priorité de créer des bons de travail dans lesquels sont précisés l'échéancier et le non du responsable du personnel d'entretien.

Recommandation :

- En s'appuyant sur un processus de consultation, l'administration principale devrait élaborer un plan pluriannuel pour les principaux projets d'entretien et de réfection. Le plan devrait tenir compte des priorités du conseil scolaire en matière d'entretien préventif et de ses priorités différées en matière d'entretien et prévoir une utilisation optimale des subventions disponibles (Subvention pour la réfection des écoles annuelle et initiative Lieux propices à l'apprentissage). Ce plan devrait être approuvé par le Conseil.

5.3 Gestion de l'énergie

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

- déterminer si la planification et la communication en place permettent d'appuyer la réduction de la consommation d'énergie;
- déterminer si le conseil scolaire dispose d'une structure et de processus qui permettent de fournir l'énergie au coût le plus bas;

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

Le tableau suivant résume les principales pratiques en matière de gestion de l'énergie et fait état des cas où les données indiquent que la pratique a été adoptée intégralement. 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	Preuve de l'adoption?
Conformément à 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.	Oui
Les pratiques d'approvisionnement appuient les objectifs du plan de gestion de l'énergie	Oui
Les bonnes initiatives de conservation sont communiquées aux écoles et à d'autres conseils scolaires.	Oui

Suivi et rapports sur la conservation de l'énergie

Principales pratiques liées à la gestion de l'énergie	Preuve de l'adoption?
La direction présente un rapport annuel officiel sur les économies d'énergie réalisées par rapport au plan.	Non
Un système complet est en place pour inscrire les dépenses au budget, faire le suivi de la consommation et la régler 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
Les conseillères et conseillers scolaires ont adopté une politique environnementale globale pour assurer l'éducation en matière d'environnement et des pratiques de gestion responsable	Oui

Plan de gestion de l'énergie

En 2000, le Conseil s'est doté d'une politique environnementale qui faisait état de son engagement en matière de développement durable. Cette politique a récemment été

mise à jour et comprend désormais une procédure opérationnelle intitulée *Go Green: Climate Change Action Plan*. Cette politique de gestion de l'énergie révisée et cette procédure opérationnelle font référence à la *Loi sur l'énergie verte adoptée par l'Ontario en 2009* et contiennent des mesures à mettre en œuvre, ainsi que les outils pour la surveillance et la gestion du plan.

La procédure opérationnelle *Go Green: Climate Change Action Plan* aborde 10 mesures essentielles réparties en trois catégories : planification à long terme, démarrages rapides et changement organisationnel. Cette procédure organisationnelle comprend également des étapes de mise en œuvre détaillées, des échéanciers, des exigences de financement, des commentaires sur le rôle et la participation des différents intervenants, de même que les objectifs et les buts en ce qui a trait à sa mise en œuvre et à son évaluation. La direction compte présenter un rapport annuel sur les économies d'énergie établies dans la procédure opérationnelle. Puisque les objectifs mentionnés dans la procédure opérationnelle viennent tout juste d'être publiés, aucun rapport n'indique les économies réalisées en vertu de la procédure opérationnelle.

Le conseil scolaire a adopté bon nombre de programmes et d'initiatives en matière de conservation de l'énergie. Depuis 1994, le conseil scolaire a mis en œuvre plusieurs phases d'un programme de gestion de l'énergie visant à appliquer des mesures d'efficacité énergétique et à améliorer l'environnement d'apprentissage des élèves à l'intérieur de l'école. Ces mesures prévoient l'installation de systèmes d'éclairage modernes écoénergétiques, de systèmes de contrôle automatique des bâtiments, la modernisation des systèmes de chauffage, de ventilation et de climatisation (CVC) et des aménagements hydrauliques. La direction a affirmé dans un rapport que depuis 2001 le conseil scolaire avait réduit sa consommation d'électricité de 18,5 % et celle de gaz naturel de 8,3 % en modernisant ses systèmes d'éclairage et en installant des systèmes de contrôle automatique des bâtiments dans les immeubles et les classes mobiles. Le conseil scolaire termine actuellement la sixième phase du programme de gestion de l'énergie qui consiste à installer des luminaires écoénergétiques et des systèmes de contrôle automatique dans les 90 bâtiments restants du conseil scolaire.

Une technologie centralisée qui automatise la régulation et la conservation de l'énergie est installée, dans la mesure du possible. Les systèmes de contrôle automatique des bâtiments installés dans le cadre du programme de gestion de l'énergie contrôlent les systèmes de chauffage, de ventilation et de climatisation. Les écoles contrôlent l'éclairage et l'énergie. Dans les écoles récentes et les classes mobiles, l'éclairage est contrôlé par des capteurs de présence ou de lumière du jour. Le conseil scolaire a installé un programme de gestion de l'alimentation pour fermer les ordinateurs. Ce programme fonctionne grâce à un logiciel spécialisé.

En 2002, sept conseils scolaires, l'Université York et l'Office de protection de la nature de Toronto ont unis leurs efforts pour adapter et améliorer le travail du TDSB

concernant le programme d'éducation environnementale EcoSchools. Ce programme a été adopté par plus de 30 conseils scolaires de l'Ontario. En 2009, 55 % des écoles du conseil scolaire ont été certifiées EcoSchools de bronze, d'argent, d'or et de platine. Le conseil scolaire participe avec la collectivité à la mise en œuvre du programme EcoSchool en formant des équipes écolos dans chaque école participante. Le conseil scolaire s'associe également à des organisations environnementales et encourage les partenariats avec la collectivité.

Le conseil scolaire utilise différents moyens de communication pour faire connaître la réussite de ses projets en matière d'environnement aux autres écoles et à la collectivité. Parmi ces moyens on compte les activités de réseautage pour les écoles, les présentations des élèves devant les comités du personnel, les publications des équipes EcoSchool et la reconnaissance du personnel de conciergerie pour sa contribution aux initiatives environnementales.

Le conseil scolaire a été certifié LEED par le Conseil du bâtiment durable du Canada. Il entreprend également de nombreux projets de renouvellement de l'énergie, qui prévoient l'installation de systèmes géothermiques et solaires.

Le conseil scolaire intègre des exigences d'efficacité énergétique à ses normes de conception pour les nouvelles constructions. Voici des exemples de ces technologies écoénergétiques installées dans les nouvelles écoles : luminaires écoénergétiques, systèmes de contrôle automatique des bâtiments et chaudières écoénergétiques.

La politique et les procédures administratives sur les achats du conseil scolaire encouragent l'utilisation de produits et de services favorisant la durabilité environnementale. À critères égaux, le Conseil tient compte des produits et des services qui satisfont les standards suivants :

- Durable, réutilisable et contenant un maximum de matières recyclées;
- Prix concurrentiel;
- Élimination des déchets;
- Achat local;
- Reconnu par un organisme indépendant comme satisfaisant à des normes environnementales strictes;
- Achetés chez des fabricants et des fournisseurs ayant un système de gestion environnementale agréé.

Le service des installations et le service des achats forment un comité mixte qui règle les problèmes et simplifie les processus d'achats. Le service des installations compte dans ses rangs des spécialistes en achats ayant une connaissance approfondie du fonctionnement des installations. Le conseil scolaire a mis au point un guide, le *Buy Green Guide*, pour l'achat de nombreux produits écoénergétiques comme des écrans d'ordinateur à ampoules fluocompactes, des réfrigérateurs, des lave-vaisselles et des laveuses écoénergétiques. Ce guide est disponible sur le site Web du conseil scolaire.

La direction procède actuellement à la révision de la politique environnementale du Conseil qui préconise la mise en œuvre de mesures pour contrer le changement climatique et l'établissement d'objectifs pour les émissions de gaz à effet de serre. Dans le cadre du plan d'action pour contrer le changement climatique, la direction entend établir un plan stratégique en matière d'énergie qui aiderait à atteindre les objectifs de réduction des émissions de 20 % d'ici 2020.

À l'heure actuelle, le gestionnaire de la conception, des normes, de la conformité et de l'environnement, de la section du fonctionnement du conseil scolaire, dirige les activités liées à la durabilité environnementale. Quant à la section des programmes, une fonction de coordination assure la mise en œuvre des projets et des initiatives liés à l'environnement. L'administration principale a présenté au Conseil une analyse de rentabilisation pour la mise sur pied au conseil scolaire d'un bureau consacré à l'environnement.

Des renseignements sur les diverses initiatives de conservation de l'énergie mises en œuvre par le conseil scolaire sont affichés sur l'intranet du service des installations et sur le site Web du conseil scolaire. On peut aussi trouver dans ces sites différents documents d'appui et des données sur les équipes du programme EcoSchool. Le service des installations siège au comité des opérations, de l'entretien et de la construction de l'Ontario Association of School Business Officials (OASBO) et au sous-comité des opérations, de l'entretien et de la construction sur la conservation de l'énergie, qui est présidé par le gestionnaire des économies d'énergie provincial. Le conseil scolaire transmet des renseignements sur ses initiatives qui permettent la conservation de l'énergie lors des réunions ordinaires du comité.

Suivi et rapports sur la conservation de l'énergie

Le service des installations est composé d'un groupe pour l'administration des services publics, qui est responsable des activités suivantes :

- Prévion et surveillance des budgets pour les services publics;
- Analyse des barèmes de redevances des services publics, ajustement et rapprochement des factures et analyses de l'équilibrage des charges;

- Approvisionnement en énergie, suivi et administration des contrats de services publics;
- Préparation et analyse de la consommation énergétique et des coûts.

Le groupe pour l'administration des services publics a mis au point une application logicielle pour faire le suivi de la consommation d'énergie (Energy Consumption Database [Web Ed]). On utilise cette base de données pour faire le suivi de la consommation, établir des objectifs à cet effet et surveiller les écarts. Les intervenants ont accès à cette base de données, qui leur permet de prendre connaissance de la consommation en énergie. Elle fournit aussi aux utilisateurs les données historiques mensuelles et actuelles sur la consommation d'eau, de gaz et d'électricité, ainsi que des points de repères pour l'année en cours en fonction des conditions météorologiques et des écarts. Les objectifs de conservation de l'énergie sont fixés tous les ans pour chaque école et affichés sur le Web Ed afin de soutenir l'initiative d'élimination des déchets des équipes du programme EcoSchool.

Le système de gestion de l'énergie, qui est actuellement offert dans 31 écoles, sera installé dans 650 écoles. Ce système permet au groupe pour l'administration des services publics d'obtenir des données pratiquement en temps réel grâce qui proviennent des compteurs installés dans les écoles. Il produit les factures en double pour permettre au personnel de l'administration des services publics de comparer les lectures avec la consommation facturée et de relever les écarts afin d'en discuter avec les fournisseurs de services publics.

Le conseil scolaire reçoit des factures consolidées des services publics. À l'heure actuelle, les groupes pour l'administration des services publics et la comptabilité négocient avec des entreprises de distribution régionales pour mettre en œuvre un système de facturation par transfert de fichier électronique.

Le conseil scolaire a publié un rapport sur l'environnement en 2005 et un rapport sur la conservation de l'énergie en 2006. Il compte ajouter la présentation de rapport annuel comme priorité dans le nouveau plan stratégique sur les économies d'énergie.

Recommandation :

- La direction devrait dresser un rapport annuel sur les économies en matière de conservation de l'énergie réalisées en les comparant aux objectifs et aux buts établis dans le plan d'action du conseil scolaire, *Go Green: Climate Change*.

5.4 Santé et sécurité

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

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

Le tableau suivant résume les principales pratiques en matière de santé et de sécurité et fait état des cas où les données indiquent que la pratique a été adoptée intégralement. 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	Preuve de l'adoption?
Élaboration, mise en œuvre et suivi 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.	Oui
Élaboration, mise en œuvre et suivi 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 suivi d'un plan ou d'une stratégie relative à la santé qui tient compte des politiques et des procédures 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

Gestion de la santé et de la sécurité

L'unité sur la santé et la sécurité des services aux employés est responsable des politiques et des procédures du conseil scolaire en matière de santé et de sécurité au travail. Les services aux employés travaillent en étroite collaboration avec les autres services pour assurer le respect de ces politiques et de ces procédures. Un lien solide unit particulièrement l'unité sur la santé et la sécurité et le service des installations.

Le Conseil s'est doté d'une politique en matière de santé et de sécurité précisant qu'il entend offrir des directives et un soutien pour assurer la conformité aux exigences prévues par la loi. Cette politique décrit les rôles et les responsabilités de chaque intervenant pour garantir un milieu de travail sécuritaire. Elle sert aussi de base à toutes les activités liées à la santé et à la sécurité. La politique est revue tous les ans pour s'assurer qu'elle soit à jour et qu'elle tienne compte des modifications apportées aux lois.

Le conseil scolaire a établi un Comité de santé et de sécurité central et quatre en région. Tous les comités de santé et de sécurité ont un mandat. Les services aux employés ont élaboré un manuel qui décrit les procédures qui régissent les comités de santé et de sécurité, les formulaires et rapports d'inspection et les formulaires de rapports d'incident. Les services offrent une formation aux directions d'école sur les procédures en matière de santé et de sécurité, et sur le signalement d'incidents. En 2006, la direction a réalisé un sondage sur la santé, la sécurité et le bien-être en milieu de travail pour cerner les besoins et les risques liés à la santé chez les employées et employés. Les services aux employés élaborent les politiques en matière de santé et de sécurité au travail en collaboration avec les syndicats et d'autres intervenants.

La direction reçoit des renseignements sommaires de la Commission de la sécurité professionnelle et de l'assurance contre les accidents du travail sur les tendances en matière d'accidents et a récemment présenté au Conseil un rapport contenant une analyse historique des accidents et des blessures, et des recommandations quant aux mesures à prendre pour régler les problèmes.

On a accordé une importance accrue à la gestion du comportement des élèves dans le domaine de la santé et de la sécurité au travail, particulièrement en ce qui concerne le personnel de l'éducation de l'enfance en difficulté du conseil scolaire. Le service de la santé et de la sécurité offre une formation en gestion du comportement au personnel concerné.

Le Conseil a récemment mis sur pied un comité sur la santé pour examiner des questions liées à la santé et à la sécurité des élèves, y compris la nutrition, l'anaphylaxie, la planification en cas de pandémie et d'autres questions pouvant être soulevées par le public.

L'unité de santé et de sécurité s'occupe du plan d'évacuation d'urgence. Le conseil scolaire a conçu un plan d'évacuation d'urgence pour l'ensemble du conseil. Chaque école possède son plan d'évacuation d'urgence. Le gestionnaire de l'unité de santé et de sécurité siège au Comité des urgences de la ville de Toronto. Le service de santé et de sécurité et le service des installations coordonnent conjointement les interventions en cas d'urgence.

La Conseil a mis sur pied une équipe d'intervention, qui évalue les événements ayant une incidence sur l'ensemble du conseil scolaire et procède aux mesures d'intervention. Cette équipe est composé de représentants de tous les domaines fonctionnels du conseil scolaire, soit les services scolaires, les services opérationnels, les services aux employés, le service des installations, les communications et le bureau de la direction de l'éducation. Cette équipe peut donc intervenir rapidement et de façon appropriée en cas d'urgence. Le mandat du comité comprend la planification proactive en cas de crise, les interventions en cas d'urgence, la coordination avec les organismes externes comme les services de santé publique et d'urgence et la communication avec les intervenants internes et externes.

Le service des installations a établi un centre d'appel d'urgence qui est le premier point de liaison en cas d'urgence. Ce centre d'appel compte un personnel de 24 membres, qui offrent des services 24 heures sur 24, 7 jours sur 7 au personnel du conseil scolaire, aux élèves et aux parents. Au cours de la journée, la haute direction du conseil scolaire reçoit des mises à jour sur les crises ou les cas d'urgence survenus dans les écoles.

Le conseil scolaire a conçu un aide-mémoire intitulé *Principal 911* à l'intention des administratrices et les administrateurs scolaires. On y décrit les procédures à suivre dans la première heure d'un cas d'urgence. Ce document de référence est mis à jour annuellement et est utilisé pour la formation des nouvelles administratrices et des nouveaux administrateurs.

Recommandation :

- Le conseil scolaire devrait envisager l'établissement d'un plan ou d'une stratégie intégrée qui témoignerait de ses propres politiques et procédures en matière de santé et de sécurité des employés et des élèves. La direction devrait également envisager la création d'un rôle de coordination central pour l'élaboration, la mise en œuvre et la surveillance du 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 (p. ex., financement au titre des nouvelles places d'élèves);

- déterminer si la direction établit bien l'ordre de priorité des dépenses d'entretien et de réfection en fonction du financement versé par le ministère et des programmes d'immobilisations pluriannuels;
- relever les mécanismes de contrôle et de transparence appropriés dans le processus de planification actuel;
- relever les possibilités d'appuyer l'amélioration continue de l'efficacité et de l'efficience de tous les processus.

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

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

Principales pratiques liées aux plans, politiques et modalités en matière d'immobilisations	Preuve de l'adoption?
Le conseil scolaire tient à jour un inventaire précis de la capacité et de l'utilisation des écoles au moyen du SIIS.	Non
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 et les subventions d'équipement.	Oui

Élaboration de plans annuels et pluriannuels en matière d'immobilisations

Au fil des quelques dernières années, le conseil scolaire a entrepris de nombreuses activités de planification d'immobilisations pour régler des problèmes de réduction des effectifs, de capacité et de vieillissement des infrastructures. Il n'a cependant pas présenté de plan d'immobilisations pluriannuel au ministère, en raison des nombreuses difficultés rencontrées dans le domaine de la planification des immobilisations.

En 2006-2007, le conseil scolaire a retenu les services de consultantes et de consultants externes pour élaborer un plan d'immobilisations pluriannuel conformément à la demande du ministère. Ce plan, qui faisait état d'éventuelles fermetures d'école, n'avait pas été approuvé par le Conseil. La direction avait ensuite réalisé une analyse détaillée des effectifs et de la capacité des écoles. Les conclusions avaient été présentées au Conseil afin de lui permettre de mieux comprendre les problèmes liés à la planification des immobilisations et de faciliter l'élaboration d'un plan d'immobilisations pluriannuel pour le conseil scolaire.

En 2007, le Conseil a fondé le Groupe de planification du programme d'actif général (GAPP). Le GAPP a dressé un rapport comprenant des directives visant à orienter l'élaboration d'un plan d'immobilisations pour l'ensemble du conseil scolaire, ainsi que les décisions du Conseil sur la façon de mieux investir dans la bonne combinaison de programmes, de services et d'écoles pour répondre aux besoins des élèves et de la collectivité. Après l'étude du GAPP, le Conseil a approuvé 10 examens des installations et tracé les grandes lignes du modèle de prestation des programmes proposés pour le palier secondaire. Le plan intitulé *Better Schools, Brighter Futures*, élaboré au terme de l'étude du GAPP, établit les directives quant à la planification des immobilisations du palier secondaire.

Le conseil scolaire a fondé une corporation filiale, le Toronto Lands Corporation (TLC), pour l'aider à liquider ses biens excédentaires dans le but d'appuyer le processus de planification des immobilisations. Cette corporation a pour mandat de favoriser l'élaboration et la mise en œuvre des plans d'immobilisations annuel et pluriannuel, d'offrir au conseil scolaire des conseils éclairés en immobilier et d'agir à titre d'agent de mise en œuvre pour toutes les transactions immobilières.

En 2008, lorsque le ministère a publié les exigences pour le modèle d'analyse financière des immobilisations, le conseil scolaire a mis en attente l'élaboration d'un plan d'immobilisation pluriannuel parce qu'il devait éliminer son important déficit en immobilisations. La direction s'est doté d'un plan d'élimination du déficit, qui prévoit entre autres la liquidation des biens excédentaires, et a progressé dans la mise en œuvre du plan. Les examens des installations, qui devaient se terminer en juin 2010, permettront de cerner les biens à liquider et d'en approuver la cession. La politique d'examen des installations du conseil scolaire a récemment été mise à jour pour correspondre aux lignes directrices du ministère.

Plusieurs services de l'administration du conseil scolaire sont responsables de l'élaboration du plan d'immobilisations, soit le service de planification, le service des finances et le service des installations. L'administration du conseil scolaire travaille aussi en étroite collaboration avec le TLC pour établir un plan d'immobilisations. Le conseil scolaire a rempli un modèle d'analyse financière des immobilisations.

Le conseil scolaire a tenu compte d'une série de facteurs dans le cadre de la planification des immobilisations, soit les prévisions en matière d'effectifs fournies par le service de planification, le processus d'examen des installations, et l'estimation des coûts de la capitalisation des biens excédentaires. La direction utilise également les données des installations de la base de données ReCAPP.

La direction fait le suivi des dépenses de toutes les sources de fonds d'immobilisations durant l'année. Quant aux prévisions, elles sont ajustées lors de la préparation du rapport trimestriel sur les prévisions du flux de trésorerie de capitaux. Ce rapport souligne le progrès réalisé par rapport à l'atteinte des objectifs de chaque source de financement et permet de prévoir les retards dans la mise en œuvre du programme. À la fin de l'année financière, ce rapport est mis à jour pour y inclure toutes les dépenses. Après l'examen de fin d'année, les prévisions sont ajustées en conséquence. L'état de toutes les sources de financement est transmis au Conseil. Chaque année, les prévisions en matière d'effectif sont mises à jour et un nouveau plan d'immobilisations annuel est élaboré. Ce plan est ensuite présenté au Conseil à des fins d'approbation.

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

Le service de la planification s'occupe des mises à jour régulières du Système d'inventaire des installations scolaires (SIIS). Chaque année, les directions d'école remplissent un questionnaire sur l'utilisation des locaux, dont la collecte et la compilation sont effectuées par le service central. Le personnel du service de la planification entre ces renseignements dans le système de renseignements du service des installations. Les changements structuraux comme les démolitions et les rénovations sont entrés dans le SIIS. L'Équipe de l'examen opérationnel a fait remarquer que les données du SIIS ne sont pas toujours pertinentes et à jour.

À l'aide des données du SIIS, le personnel du service de la planification prépare un rapport annuel sur les capacités des installations et le consigne dans le système des renseignements sur la planification. On entre également dans ce système les données en matière d'effectifs du système de renseignements sur les élèves Trillium. On utilise les données sur les capacités et les effectifs consignés dans le système de renseignements sur la planification pour établir les taux d'utilisation.

Grâce à l'examen approfondi de toutes les installations, réalisé en 2006-2009 par des services de consultation externes, les données du conseil scolaire entrées dans le

ReCAPP sont à jour. La direction a utilisé ces données pour déterminer quels projets pourraient être financés par la subvention « Lieux propices à l'apprentissage ».

Recommandations :

- La direction devrait continuer à mettre en œuvre son plan pour éliminer le déficit de fonctionnement, et poursuivre les examens des installations et la cession des biens excédentaires. Le conseil scolaire devrait établir un plan d'immobilisations pluriannuel qui comprendrait tous les aspects de sa planification stratégique des locaux, y compris *Better Schools*, *Brighter Futures* et la stratégie sur le cadre bâti.
- La direction devrait revoir les processus d'entretien du Système d'inventaire des installations scolaires (SIIS) et cerner les secteurs qui pourraient être améliorés pour s'assurer que les données sont pertinentes et à jour.

5.6 Gestion de la construction

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

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

Le tableau suivant résume les principales pratiques en matière de gestion de la construction et 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 de la construction	Preuve de l'adoption?
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, des mesures de conservation d'énergie et des pratiques de	Oui

Principales pratiques liées à la gestion de la construction	Preuve de l'adoption?
construction économiques pour réduire les coûts de construction, ainsi que les coûts futurs d'entretien et d'exploitation.	
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 de modalités normalisées pour rationaliser les projets de construction, notamment la comparaison avec les frais et normes de construction des autres conseils scolaires (y compris les conseils voisins).	Oui

Surveillance et présentation de la progression des projets de construction

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

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

Principales pratiques liées à la gestion de la construction	Preuve de l'adoption?
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

Le conseil scolaire s'engage proactivement auprès de la collectivité et encourage l'utilisation des installations scolaires. Le service des permis du conseil scolaire est responsable de tous les aspects de l'utilisation des installations par la collectivité. Le conseil scolaire a conclu une entente avec la ville de Toronto pour 33 piscines. Les installations du conseil scolaire comptent 36 centres communautaires faisant l'objet d'une entente de location avec la ville. Le conseil scolaire a aussi une entente générale avec la ville de Toronto pour des centres de service de garde d'enfants, qui sont actuellement exploités dans les installations du conseil scolaire. Neuf garderies privées et cinq programmes de service de garde d'enfants Meilleur départ ont signé une entente de location avec le conseil scolaire. Dans le cadre de l'orientation stratégique préliminaire de la direction de l'éducation, *Vision of Hope*, la direction a établi un plan

d'action pour l'exploitation d'écoles offrant des services coordonnés complets sur le plan sanitaire, éducatif, préventif et social afin d'améliorer la qualité de vie des élèves, des familles et des collectivités. Le conseil scolaire a mis en œuvre bon nombre des programmes de ces écoles multiservices et a établi plusieurs partenariats qui serviront de base à l'établissement d'un modèle plus poussé.

L'unité de la conception et de la construction, qui fait partie du service des installations, se charge des activités de conception et de construction du conseil scolaire. Le conseil scolaire construit des écoles dans les zones urbaines à des emplacements dont les dimensions et la configuration varient grandement. Par conséquent, le conseil scolaire ne conçoit et ne remplace pas d'écoles en se servant des superficies au sol normalisées. Ces dernières sont établies dans le but de répondre à certains besoins propres à l'emplacement comme la sécurité des élèves et de la population, les voies carrossables et les voies d'accès, ainsi que les caractéristiques de conception visant à maximiser le rendement énergétique.

La conception préliminaire d'un projet a d'abord lieu en consultation avec la population. On forme une équipe communautaire de conception d'école dans le secteur ciblé pour chaque projet de construction. Cette équipe est composée d'une conseillère ou d'un conseiller scolaire du secteur, de la surintendance de la famille d'écoles, de la direction d'école et des autres parties intéressées. La direction veille à ce que la consultation porte sur les aspects de la conception pouvant être adaptés. L'équipe doit se rencontrer plusieurs fois avant d'approuver un avant-plan pour le projet. Le Conseil approuve l'avant-plan et un budget pour le projet préparé en fonction des estimations de coûts établies par des métresseurs et choisit des architectes conformément à sa politique.

Le personnel responsable de la conception tient compte de plusieurs facteurs au cours du processus pour s'assurer que les nouvelles installations soient rentables et que les coûts d'entretien à long terme soient réduits. Il doit entre autres choisir des matériaux permettant d'assurer des coûts d'entretien peu élevés, de l'équipement et des systèmes de contrôle à rendement élevé et accorder une importance aux principes d'ingénierie.

Le personnel du conseil scolaire travaillent en étroite collaboration avec des consultantes et des consultants en conception pour veiller à ce que les normes relatives aux locaux du ministère de l'Éducation et les normes sur les équipements économiques soient respectées et maintenues. La direction examine les documents des consultants régulièrement et attentivement au cours du processus de conception.

L'Équipe d'examen a fait remarquer que le conseil scolaire faisait fi des normes relatives aux coûts du ministère de l'Éducation. Le financement des projets d'immobilisations alloué par le ministère est fondé sur ces repères, et le conseil scolaire doit obtenir une approbation pour chaque projet d'immobilisations. Par conséquent, dans la planification des projets d'immobilisations, la direction devrait tenir compte des

normes relatives aux coûts établies par le ministère et trouver des sources de financement supplémentaires si les estimations de coûts du projet excèdent les repères du ministère.

La direction veille à ce que les normes en matière d'efficacité énergétique soient incluses dans les normes de conception. Lors de l'élaboration des plans, la direction privilégie les technologies écoénergétiques comme les systèmes d'éclairage, de chauffage et de contrôle automatiques des bâtiments. Le conseil scolaire se base sur les principes présentés dans la *Loi sur l'énergie verte* adoptée par l'Ontario en 2009 pour la construction des installations des écoles. Le service des installations vise le prix or du système d'évaluation LEED lorsqu'il conçoit de nouvelles écoles et effectue des réaménagements majeurs. Depuis 2005, deux nouvelles écoles du TDSB ont été certifiées LEED. Le conseil scolaire compte aussi obtenir cette certification pour une de ses écoles en cours de construction.

Dans le cadre des pratiques de construction du conseil scolaire, la direction a mis en place un processus pour embaucher des entrepreneurs spécialisés pour les projets de construction. Pour le processus d'appel d'offres, la direction utilise une liste approuvée d'entrepreneurs qui se spécialisent dans diverses disciplines. Ceux qui répondent à l'appel d'offres pour la réalisation des travaux présentent un devis à la direction, ce qui permet au conseil scolaire d'éliminer les ententes de sous-traitance. Le conseil scolaire affecte aussi son personnel d'entretien aux projets de construction et de rénovation majeure. Le personnel d'entretien reçoit une formation sur des travaux de construction précis comme l'installation d'équipement, le remplacement de fenêtre et la modernisation des cabinets d'aisances. Les membres du personnel d'entretien du conseil scolaire sont assignés aux projets en fonction de nombreux critères comme l'envergure du projet, les réparations importantes et urgentes.

Le conseil scolaire établit et met à jour des repères pour certains types de travaux comme les travaux mécaniques, électriques et de génie civil. Ces repères permettent au conseil scolaire de prévoir les coûts des travaux dans le budget, d'évaluer l'efficacité d'embaucher du personnel contractuel plutôt que d'utiliser le personnel d'entretien du conseil scolaire, et d'évaluer différentes méthodologies pour terminer les travaux. La direction a souligné que l'analyse comparative des coûts de construction du conseil scolaire avec ceux des autres conseils scolaires de l'Ontario ne donne pas de résultats satisfaisants en raison de plusieurs facteurs comme les conventions collectives, la géographie urbaine du conseil scolaire et l'âge des bâtiments. La direction prépare néanmoins pour le Conseil des comparaisons de coûts des projets d'immobilisations avec d'autres conseils scolaires de l'Ontario. La direction a d'ailleurs conçu une ébauche de questionnaire, puisqu'elle prévoit mener un sondage auprès des autres conseils scolaires pour recueillir des données relatives aux coûts.

Surveillance et présentation de la progression des projets de construction

La direction a établi un processus de gestion efficace qui permet au conseil scolaire d'assurer le suivi et le contrôle des projets de construction et de leurs coûts. L'unité de conception et de construction a conçu un manuel portant sur le processus de gestion de projet. Ce manuel décrit les formulaires et les modèles des processus entourant les différents aspects des projets de construction et de rénovation majeure, y compris le contrôle des coûts du projet, les processus d'ordonnement et d'ordre de modification.

Dès qu'un projet reçoit l'approbation, la superviseure ou le superviseur de projet du conseil scolaire organise une réunion préalable à la construction avec tous les intervenants. Tous les intervenants peuvent alors confirmer l'étendue et l'échéancier des travaux et prendre connaissance des conditions de travail et des restrictions de certains chantiers.

Durant le projet, la direction utilise le système de gestion des affaires du conseil scolaire pour produire des rapports de suivi des projets de construction. La direction reçoit et examine chaque semaine un rapport qui fait état de la situation de tous les projets de construction. Ces rapports hebdomadaires font l'objet d'un examen et d'une discussion avec les superviseures et superviseurs de projet.

Le chantier est examiné régulièrement par une experte ou un expert en matière de projet, qui prépare un rapport d'examen portant sur le respect des dessins joints au contrat et des devis descriptifs. À la fin du projet, les intervenants et le personnel des opérations de l'école et du conseil scolaire se réunissent. Tous les intervenants examinent le chantier dans le cadre du processus. Le personnel d'entretien de l'école et du conseil scolaire reçoit un manuel et une formation appropriée.

Chaque année, la direction réalise une vérification de la communication entre les superviseurs de la construction et les intervenants du projet afin d'en évaluer l'efficacité. La direction effectue également une vérification régulière des processus internes pour s'assurer du respect des processus de construction décrits dans la méthode de gestion des projets du conseil scolaire.

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

Le conseil scolaire a mis en place une procédure opérationnelle officielle pour la sélection des architectes et des consultants en ingénierie. Cette procédure établit le processus de nomination des architectes pour les projets de constructions majeurs et mineurs. Pour les projets majeurs (plus de 1 M\$) le conseil scolaire lance un appel de manifestation d'intérêt pour un projet donné. Pour les projets mineurs, la direction lance un appel de manifestation d'intérêt au maximum tous les deux ans afin de constituer et de maintenir une liste suffisante de consultants qualifiés.

Pour les projets d'immobilisations d'envergure, le consultant de projet, qui travaille avec l'unité de construction, les services des achats et les services de distribution du conseil scolaire, participe au processus de sélection préalable et voit à la publication de l'appel, à l'examen et à la sélection des entrepreneurs préqualifiés.

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

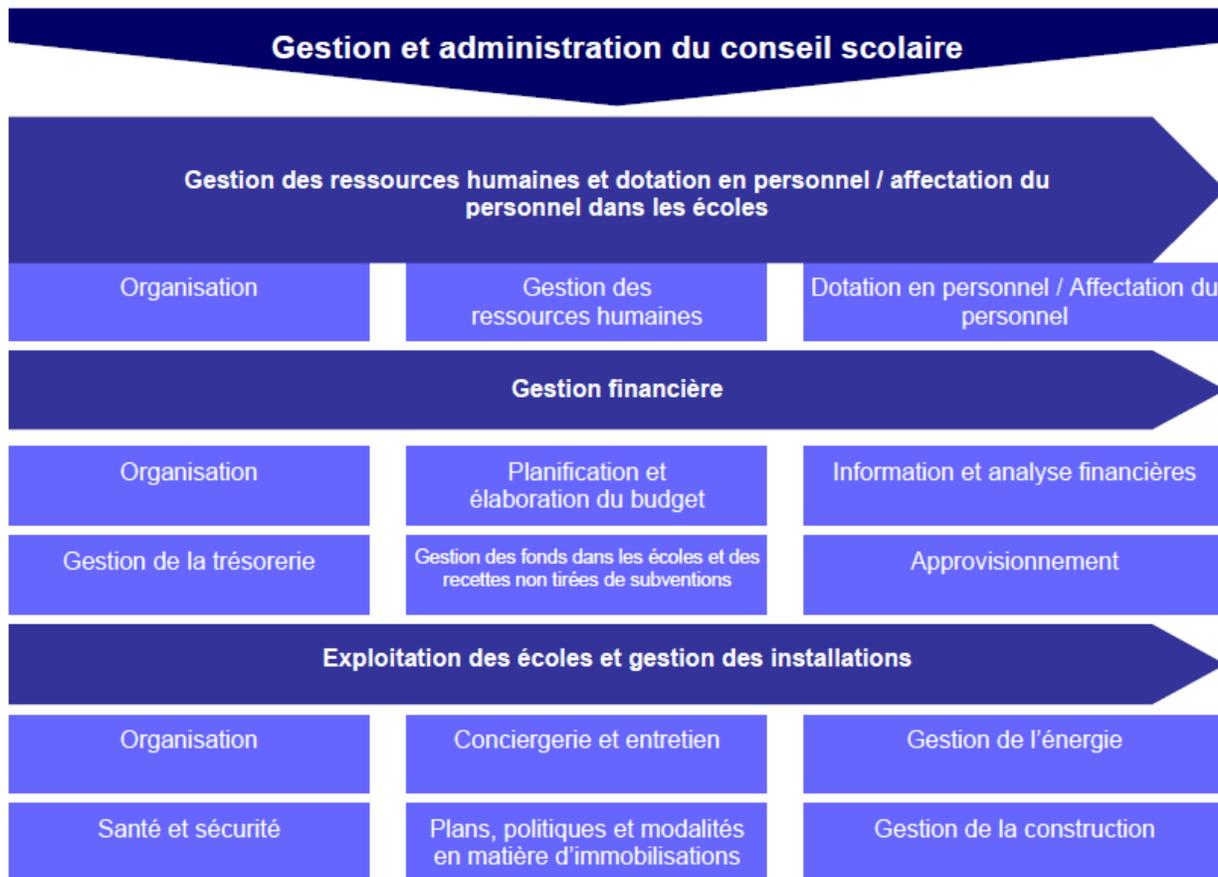
Chaque Examen opérationnel tient compte des caractéristiques et du contexte propres à chaque conseil, de manière à :

- renforcer la capacité de gestion des conseils scolaires grâce à des recommandations visant l'amélioration des opérations non scolaires;
- faire connaître au secteur et aux communautés des conseils scolaires les façons de procéder productives utilisées actuellement par les conseils scolaires;
- appuyer les « pratiques exemplaires » 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 des 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.

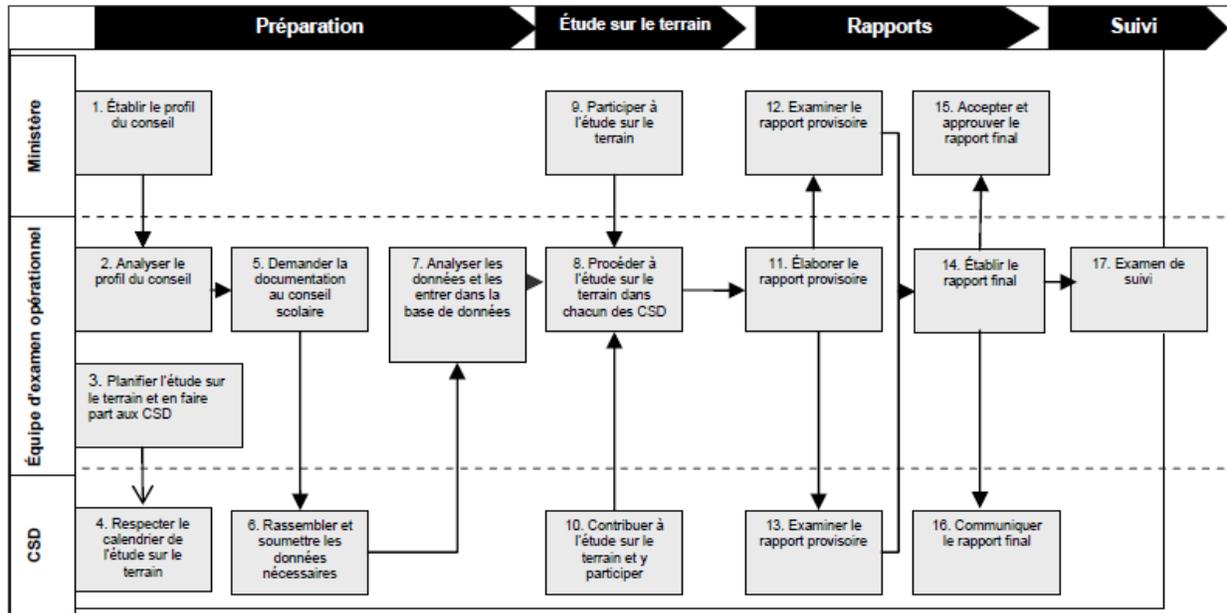
Chaque processus est examiné en fonction des activités qui le composent et de sa conformité aux principales pratiques, notamment de la mesure dans laquelle il s'inscrit dans les stratégies d'amélioration du rendement des élèves et les appuie.



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
Établir le profil du conseil	Le ministère recueille et tient à jour une quantité considérable de données sur les conseils scolaires. L'Équipe d'examen opérationnel a élaboré une demande de données normalisée pour tous les conseils scolaires, qui permettra de fournir des renseignements généraux avant l'Examen
Analyser le profil du conseil	Avant de commencer l'étude sur le terrain, l'Équipe d'examen opérationnel examine les renseignements généraux sur le conseil scolaire pour en comprendre les caractéristiques financières et de fonctionnement. Cette analyse permet de relever des questions particulières et des domaines sur lesquels concentrer l'Examen.
Planifier l'étude sur le terrain et en faire part au conseil scolaire	Le ministère et l'Équipe d'examen opérationnel élaborent pour l'Examen un calendrier qui sera communiqué aux conseils avant le début du prochain cycle d'examen.
Examen de suivi	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'étude sur le terrain, on fait une demande de documentation justificative afin de recueillir des renseignements sur le fonctionnement et autres éléments de chacun des domaines visés. L'Équipe

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

Phase: Étude sur le terrain

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

Phase: Rapport

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

Activité principale	Description
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 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.	Le Conseil, secondé par l'administration du conseil scolaire, devrait revoir ses principes de gouvernance pour établir un modèle officiel et documenté qui définit clairement les rôles et les responsabilités du Conseil, de la direction de l'éducation et de l'administration principale. Conformément aux dispositions du projet de loi 177, qui a été adopté en décembre 2009, les membres du Conseil doivent assumer leurs responsabilités de manière à aider le conseil scolaire à remplir ses tâches aux termes de la loi, et confier la mise en œuvre des politiques du Conseil et la gestion quotidienne du conseil scolaire au directeur de l'éducation.
2.	Après les prochaines élections municipales de 2010, et conformément aux dispositions du projet de loi 177, le Conseil doit terminer l'établissement d'un plan stratégique pluriannuel. Le Conseil doit se baser sur l'orientation stratégique préliminaire, <i>Vision of Hope</i> , établie par la direction de l'éducation en 2009, pour l'élaboration du plan stratégique pluriannuel.
3.	Dès que le Conseil aura établi un plan stratégique pluriannuel, la direction de l'éducation et l'administration principale devraient élaborer un plan opérationnel annuel tenant compte de leurs buts et priorités, en incorporant les services scolaires et non scolaires. Ce plan devrait être conforme au plan stratégique pluriannuel du conseil et comporter des objectifs particuliers, mesurables, réalisables et pertinents. Le service devrait élaborer un plan de service annuel qui correspond au plan opérationnel global du conseil scolaire.
4.	Les dispositions du projet de loi 177 exigent que chaque conseil scolaire élabore et maintienne des politiques et des structures organisationnelles qui favorisent la réussite et le bien-être des élèves et qui assurent la gestion efficace des ressources du conseil. Le conseil scolaire devrait mettre au point le processus de réorganisation et établir une structure organisationnelle qui appuierait l'orientation stratégique du Conseil. L'organigramme devrait tenir compte de la structure organisationnelle et être affiché sur le site Web du conseil scolaire.
5.	Dans le cadre du processus de réorganisation, le conseil scolaire doit examiner la relation hiérarchique entre la direction de l'éducation et l'administration des services opérationnels et penser à établir un lien hiérarchique plus direct entre ces deux rôles.
6.	Le conseil scolaire devrait confier à une seule personne la responsabilité du plan d'immobilisations, y compris l'évaluation des besoins en immobilisations et des aspects financiers. Cette personne devrait s'occuper de la coordination et de la mise au point du plan d'immobilisations du conseil scolaire, dont l'élaboration est actuellement en attente. Étant donné les besoins de financement d'immobilisations considérables du conseil scolaire, ce dernier devrait envisager de confier à l'administration des services opérationnels la responsabilité de la mise au point du plan d'immobilisations.
7.	Le conseil scolaire devrait continuer à élargir son plan officiel de relève et de développement du talent pour y inclure tous les groupes d'employés, y compris les postes de direction.

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

N°	Recommandation
8.	Dès que le plan stratégique pluriannuel du Conseil sera terminé et que la direction aura élaboré un plan opérationnel annuel pour l'ensemble du conseil scolaire, les services aux employés devront élargir leur processus d'établissement d'objectifs en déterminant des objectifs mesurables, des échéanciers précis et des responsabilités pour créer un plan opérationnel de service qui devra correspondre au plan opérationnel annuel du conseil scolaire.
9.	Le conseil scolaire devrait terminer l'établissement d'un processus d'évaluation du rendement officiel pour tous les groupes d'employés. La direction devrait continuer à faire le suivi des évaluations du rendement et s'assurer que ces évaluations sont réalisées pendant les cycles d'examen.
10.	La direction devrait élaborer un programme officiel de gestion de l'assiduité.
11.	La direction devrait élaborer un mécanisme qui permet d'évaluer et de rendre compte de l'efficacité des programmes et des méthodes de gestion de l'assiduité à l'administration principale et au Conseil.
12.	La direction devrait effectuer régulièrement des vérifications indépendantes pour s'assurer que son fournisseur de régimes d'avantages sociaux se conforme aux conditions des régimes d'avantages sociaux.
13.	La direction devrait mettre la touche finale au programme d'équité salariale pour tous les groupes d'employés du conseil scolaire.
14.	La direction devrait continuer à effectuer des sondages confidentiels périodiques auprès du personnel dans le but d'améliorer la communication avec ce dernier et d'utiliser les renseignements ainsi obtenus dans les plans de perfectionnement professionnel et les politiques du service des RH.
15.	La direction devrait aussi continuer à effectuer des entrevues de fin d'emploi avec tous les groupes d'employés pour avoir un retour sur les politiques et les méthodes des RH et sur les améliorations à apporter à ses processus et à ses programmes.

Gestion financière

N°	Recommandation
16.	Dès que le plan stratégique pluriannuel du Conseil sera terminé et que la direction aura élaboré un plan opérationnel annuel pour l'ensemble du conseil scolaire, les services aux employés devront s'assurer que le plan opérationnel annuel du conseil scolaire lui est conforme.
17.	La direction devrait prendre connaissance des recommandations du CRFP et envisager l'amélioration du format actuel des rapports financiers intérimaires du conseil scolaire pour qu'il corresponde davantage aux lignes directrices du CRFP. La direction devrait aussi transmettre les recommandations du CRFP aux conseillères et aux conseillers scolaires et leur demander ce qu'ils pensent du format recommandé pour les rapports financiers intérimaires.
18.	La direction devrait établir une fonction de vérification interne étant donné la nouvelle directive du ministère à cet effet.

N°	Recommandation
19.	La direction devrait s'assurer que les plans de vérification interne et externe sont clairement documentés et respectés par la haute direction.
20.	Les conseillères et conseillers scolaires et la direction devraient envisager de nommer au Comité de vérification du Conseil des membres externes conformément à la directive du ministère sur la vérification interne.
21.	Le conseil scolaire devrait continuer à cerner les occasions de mise en œuvre d'une interface électronique avec les fournisseurs pour passer des commandes, faire des achats et effectuer les paiements.

Exploitation des écoles et gestion des installations

N°	Recommandation
22.	La direction devrait améliorer le processus des principaux engagements annuels en établissant un plan opérationnel annuel incluant des objectifs de service mesurables, des échéanciers précis et des responsabilités. Dès que le plan stratégique pluriannuel du Conseil sera terminé et que la direction aura élaboré un plan opérationnel annuel pour l'ensemble du conseil scolaire, le service des installations devra s'assurer que le plan opérationnel annuel du conseil scolaire lui est conforme.
23.	Le conseil scolaire devrait terminer la réorganisation du service des installations. Une fois la nouvelle structure organisationnelle approuvée par le Conseil, les rôles et les responsabilités devraient être intégrés dans les descriptions d'emploi officielles.
24.	En s'appuyant sur un processus de consultation, l'administration principale devrait élaborer un plan pluriannuel pour les principaux projets d'entretien et de réfection. Le plan devrait tenir compte des priorités du conseil scolaire en matière d'entretien préventif et de ses priorités différées en matière d'entretien et prévoir une utilisation optimale des subventions disponibles (Subvention pour la réfection des écoles annuelle et initiative Lieux propices à l'apprentissage). Ce plan devrait être approuvé par le Conseil.
25.	La direction devrait dresser un rapport annuel sur les économies en matière de conservation de l'énergie réalisées grâce aux objectifs et aux buts établis dans le plan d'action du conseil scolaire, <i>Go Green: Climate Change</i> .
26.	Le conseil scolaire devrait élaborer un plan ou une stratégie intégrée qui témoignerait de ses propres politiques et procédures en matière de santé et de sécurité des employés et des élèves. La direction devrait également envisager la création d'un rôle de coordination central pour l'élaboration, la mise en œuvre et la surveillance du plan.
27.	La direction devrait continuer à mettre en œuvre son plan pour éliminer le déficit d'immobilisations, y compris les examens des locaux et la cession des biens excédentaires. Le conseil scolaire devrait établir un plan d'immobilisations pluriannuel qui comprendrait tous les aspects de la planification stratégique des locaux du conseil scolaire, y compris <i>Better Schools, Brighter Futures</i> et la stratégie sur le cadre bâti.
28.	La direction devrait revoir les processus d'entretien du Système d'inventaire des installations scolaires (SIIS) et cerner les secteurs d'amélioration pour s'assurer que les données sont pertinentes et à jour.