

**Ministère de l'Éducation**

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

**Octobre 2011**

## Table des matières

<b>Résumé .....</b>	<b>1</b>
Introduction .....	1
Gestion et administration du conseil scolaire.....	1
Recommandations :.....	3
Gestion des ressources humaines et dotation en personnel / affectation du personnel dans les écoles .....	3
Recommandations :.....	6
Gestion financière.....	7
Recommandations :.....	8
Exploitation des écoles et gestion des installations .....	9
Recommandations :.....	11
<b>1. Contexte et aperçu.....</b>	<b>12</b>
1.1 Profil et structure du conseil scolaire .....	12
1.2 Principales priorités du conseil scolaire .....	12
1.3 Rendement des élèves .....	13
1.4 Sommaire financier .....	13
1.5 Principales statistiques du York Catholic District School Board .....	16
<b>2. Gestion et administration du conseil scolaire – Conclusions et recommandations .....</b>	<b>18</b>
Établissement d'un modèle de gestion efficace .....	20
Élaboration de l'orientation stratégique et du plan opérationnel annuel du Conseil .....	22
Processus décisionnel.....	23
Structure organisationnelle et obligation de rendre compte.....	25
Relève et développement de talent .....	25
Participation des intervenants.....	26
Recommandations :.....	26
<b>3. Gestion des ressources humaines et dotation en personnel / affectation du personnel dans les écoles – Conclusions et recommandations .....</b>	<b>28</b>
3.1 Organisation des ressources humaines.....	28
Élaboration et présentation des buts et priorités annuels .....	29
Structure organisationnelle et obligation de rendre compte .....	30

	Surveillance et communication des politiques .....	31
	Recommandations : .....	32
3.2	Gestion des ressources humaines .....	33
	Recrutement et embauche du personnel .....	35
	Relations de travail .....	36
	Processus d'évaluation du rendement des employés .....	37
	Méthodes et programmes de soutien de l'assiduité .....	37
	Gestion des ressources humaines et données sur la paie.....	38
	Gestion des régimes d'avantages sociaux du conseil scolaire .....	39
	Surveillance de la satisfaction du personnel .....	39
	Recommandations : .....	39
3.3	Dotation en personnel / affectation du personnel.....	41
	Processus annuels de planification des besoins en personnel et d'affectation du personnel.....	42
	Surveillance et présentation des rapports sur l'affectation du personnel ..	43
	Recommandations : .....	44
<b>4.</b>	<b>Gestion financière – Conclusions et recommandations .....</b>	<b>46</b>
4.1	Organisation des finances .....	46
	Élaboration et présentation des buts et priorités annuels .....	48
	Structure organisationnelle et obligation de rendre compte .....	48
	Surveillance et communication des politiques .....	49
4.2	Planification et élaboration du budget.....	52
	Processus d'élaboration du budget annuel .....	53
	Atténuation des risques et approbation du Conseil.....	55
	Recommandation : .....	57
4.3	Information et analyse financières .....	57
	Système intégré d'analyse des écarts et d'information financière .....	58
	Rapports financiers intermédiaires et annuel.....	58
	Vérification .....	59
	Recommandation : .....	60
4.4	Gestion de la trésorerie.....	60
	Gestion de l'encaisse et des investissements.....	61
	Recommandation : .....	61

4.5	Gestion des fonds dans les écoles et des recettes non tirées de subventions .....	61
	Gestion des fonds dans les écoles .....	62
	Gestion des recettes non tirées de subventions .....	63
4.6	Approvisionnement .....	64
	Politiques et modalités .....	66
	Participation à des initiatives d'achats groupés .....	67
	Niveaux de pouvoir d'achat.....	67
	Politiques et modalités sur l'utilisation de cartes de crédit pour petits achats ou de cartes de crédit institutionnelles .....	68
	Comptabilité pour l'intégralité du cycle d'achat / de paiement .....	69
	Utilisation du transfert électronique de fonds .....	69
	Recommandation : .....	70
5.	Exploitation des écoles et gestion des installations – Conclusions et recommandations .....	71
5.1	Organisation des opérations et des installations.....	71
	Élaboration et présentation des buts et priorités annuels .....	73
	Structure organisationnelle et obligation de rendre compte .....	74
	Surveillance et communication des politiques .....	74
	Recommandation : .....	77
5.2	Conciergerie et entretien.....	78
	Modèle de dotation / d'affectation du Conseil qui appuie les normes de nettoyage et d'entretien .....	79
	Élaboration du plan d'entretien annuel / pluriannuel .....	80
	Formation pour appuyer le perfectionnement professionnel et la sécurité .....	81
	Normalisation des fournitures de nettoyage et d'entretien .....	81
	Systèmes de gestion, de surveillance et de soutien des projets.....	82
	Recommandation : .....	82
5.3	Gestion de l'énergie .....	82
	Plan de gestion de l'énergie.....	83
	Suivi et rapports sur la conservation de l'énergie.....	84
	Recommandation : .....	85
5.4	Santé et sécurité .....	85
	Gestion de la santé et de la sécurité.....	86

	Recommandations : .....	87
5.5	Plans, politiques et modalités en matière d'immobilisations .....	87
	Élaboration de plans annuels et pluriannuels en matière d'immobilisations .....	89
	Surveillance continue et tenue à jour des données pour appuyer la planification des immobilisations.....	89
5.6	Gestion des projets d'immobilisations.....	89
	Pratiques économiques dans la conception et la construction des installations .....	91
	Surveillance et présentation de la progression des projets de construction .....	91
	Tenue à jour de la liste approuvée de fournisseurs de services professionnels.....	92
<b>Annexes</b>	.....	<b>93</b>
	Annexe A : Aperçu de l'examen opérationnel.....	93
	Objectifs de l'examen opérationnel .....	93
	Portée de l'examen opérationnel .....	93
	Méthodologie de l'examen opérationnel .....	94
	L'Équipe d'examen opérationnel.....	97
	Limites de l'examen .....	98
	Annexe B : Résumé des recommandations.....	99

## Résumé

Ce rapport expose de façon détaillée les conclusions et les recommandations de l'examen opérationnel du York Catholic District School Board (le conseil scolaire) réalisé par l'Équipe d'examen opérationnel formée de consultants externes de Deloitte et de membres du personnel du ministère de l'Éducation. L'examen opérationnel, qui a commencé le 26 avril 2011, a duré quatre jours.

## Introduction

Le Ministère est sur le point de terminer l'examen opérationnel de 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 principales pratiques et en communiquant ces dernières. En déterminant les possibilités d'amélioration continue, on fait en sorte que l'administration et le fonctionnement des conseils scolaires soient coordonnés pour appuyer 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.

L'Équipe d'examen opérationnel a constaté que le conseil scolaire avait adopté bon nombre des principales pratiques. Entre autres points forts, mentionnons l'utilisation du triple rapprochement, les objectifs et priorités du Service des finances, les pratiques de gestion de l'énergie et la participation des cadres supérieurs à des comités externes et à des groupes de travail. Un résumé des conclusions et des recommandations relatives à chacun des domaines fonctionnels examiné est présenté ci-après. Les détails se trouvent dans les sections subséquentes du rapport.

## Gestion et administration du conseil scolaire

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

- Les conseillères et conseillers scolaires et la directrice de l'éducation disposent des processus qui conviennent pour élaborer et tenir à jour les politiques et les procédures administratives assurant l'efficacité et l'efficacités des opérations du conseil.
- Les conseillères et conseillers scolaires et la direction de l'éducation font participer activement et régulièrement les différents intervenants 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.

Le Code de conduite des conseillères et conseillers scolaires, le protocole de communication ainsi que le règlement n°1 « *Operational By-law* » (règlement opérationnel) donnent un aperçu du modèle de gestion du conseil. Bien que le Conseil continue de travailler avec ardeur à mettre à jour ses politiques, les principaux éléments du projet de loi 177 n'y sont pas encore entièrement intégrés. Entré en vigueur le 15 décembre 2009, le projet de loi 177 établit les rôles et les responsabilités des conseils scolaires, des conseillères et conseillers scolaires, de la présidence du Conseil et de la direction de l'éducation. Le conseil scolaire devrait examiner son modèle de gestion pour y apporter les changements requis par le projet de loi 177.

L'énoncé de vision actuel et le plan d'amélioration du conseil scolaire font partie intégrante de la planification stratégique. Les conseillères et conseillers scolaires n'ont pas encore élaboré de plan stratégique pluriannuel. La directrice de l'éducation et la présidente ont précisé que l'énoncé de vision allait être mis à jour et servir de base à un plan stratégique complet lors d'une réunion hors des installations du Conseil, prévue en mai 2011. Les conseillères et conseillers scolaires devraient continuer de prendre des mesures pour élaborer un plan stratégique pluriannuel comprenant des objectifs scolaires et non scolaires, de façon à orienter clairement l'ensemble du personnel par rapport aux objectifs à long terme. Comme complément au plan stratégique pluriannuel, le conseil scolaire devrait concevoir un plan opérationnel annuel officiel qui renforcerait davantage l'efficacité opérationnelle et permettrait à la directrice de l'éducation de rendre compte de résultats ciblés aux conseillères et conseillers scolaires.

Le conseil scolaire a adopté des composantes d'un plan de relève et de développement du talent pour maintenir et renforcer les capacités en matière de leadership pour une diversité de postes. Le conseil scolaire devrait officialiser son plan de relève et de développement du talent et bonifier les programmes existants pour renforcer le perfectionnement professionnel du personnel non scolaire.

## Recommandations :

- Le conseil scolaire devrait élaborer une politique officielle de gestion qui définit clairement la division des tâches et des responsabilités entre les conseillères et conseillers scolaires et la direction de l'éducation. Le modèle de gestion du conseil scolaire devrait refléter les rôles et les responsabilités prévus dans la *Loi sur le rendement des élèves et la gouvernance des conseils scolaires* (projet de loi 177).
- Au moyen d'un processus de consultation, le conseil scolaire devrait élaborer et communiquer un plan stratégique pluriannuel qui constitue un cadre à suivre pour la planification annuelle.
- Le conseil scolaire devrait élaborer un plan opérationnel annuel officiel qui correspond aux objectifs stratégiques pluriannuels des conseillères et conseillers scolaires. Ce plan devrait traiter de tous les aspects des opérations non scolaires, y compris les ressources humaines, les finances et la gestion des installations. Cela permettra aussi à tous les services de faire le suivi et de faire état, tout au long de l'année, des progrès réalisés relativement aux priorités et aux objectifs établis.
- L'administration principale devrait communiquer annuellement aux conseillères et conseillers scolaires l'état et les résultats du plan stratégique et du plan opérationnel annuel du conseil scolaire, une fois qu'ils sont mis au point.
- Le conseil scolaire devrait établir un plan de relève officiel qui comprendrait les plans pour les cadres supérieurs des services scolaires et non scolaires pour favoriser le maintien et le renforcement des capacités en matière de leadership.

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

Dans l'ensemble, le Service des ressources humaines (RH) du conseil scolaire a fait preuve d'un bon degré d'efficacité opérationnelle. Voici certaines des principales pratiques qu'il a adoptées :

- Des processus sont en place pour cerner et éliminer les préjugés discriminatoires et les barrières systémiques qui entravent la recherche, la sélection, l'embauche, le mentorat et l'avancement du personnel ainsi que les processus de planification de la relève. Le conseil scolaire s'efforce d'accroître la diversité de ses bassins de recrutement.
- Le conseil scolaire a adopté les processus et les systèmes appropriés pour surveiller régulièrement l'assiduité du personnel.

- Le traitement de la paie est séparé des données sur le personnel et les modifications des données sont bien contrôlées.

Le Service se concentre sur les activités transactionnelles récurrentes comme la paie, ainsi que sur les relations de travail. À l'heure actuelle, le Service des RH ne dispose pas d'un plan de service. Son orientation stratégique est principalement établie de façon non officielle, selon des priorités déterminées en étroite collaboration avec la directrice de l'éducation. Un plan de service devrait être mis au point et s'harmoniser avec le plan stratégique et le plan opérationnel du conseil scolaire une fois ceux-ci élaborés.

En raison de la vérification de la structure organisationnelle du Service des RH et du Service des installations effectuée récemment par une tierce partie, la structure actuelle du Service des RH n'est pas claire pour plusieurs membres du personnel au sein du Service et à l'extérieur de celui-ci. L'administration principale devrait entreprendre de clarifier la structure du Service ainsi que les fonctions et responsabilités du personnel, pour s'assurer que les unités organisationnelles sont clairement définies. Les fonctions des membres du personnel devraient être bien définies, et ces renseignements devraient être communiqués au personnel et aux intervenantes et intervenants externes.

Les pratiques de recrutement du conseil ont été normalisées et continuent d'évoluer au fil de l'amélioration des processus. Toutefois, la présidente du Conseil siège aux comités d'entrevue, ce qui va à l'encontre du projet de loi 177. Les conseillères et conseillers scolaires devraient limiter leur intervention en matière de recrutement à l'élaboration des politiques et règlements du conseil sur le sujet. Ils ne devraient pas prendre part au processus d'embauche, sauf pour le recrutement d'une direction de l'éducation.

Le document « *Performance Management* » (gestion du rendement) du conseil décrit le processus étape par étape d'évaluation du rendement. Pour soutenir ce processus, le conseil scolaire devrait concevoir, communiquer et mettre en place une politique normalisée et un processus cohérent régissant la discipline et la mise à pied du personnel. Une politique de mesures disciplinaires progressives devrait être mise en œuvre et appliquée à tous les groupes d'employés.

Le conseil scolaire a adopté un système de gestion électronique pour surveiller l'assiduité du personnel, qui est utilisé pour la gestion des absences de tous les groupes d'employés, à l'exclusion des concierges. Il a également envisagé de faire appel à un fournisseur de programme d'encouragement à l'assiduité, mais n'en a encore chargé aucun de mettre officiellement en place un tel programme. Le conseil scolaire devrait officialiser son processus de soutien de l'assiduité à l'aide de politiques et modalités claires et approuvées pour réduire au minimum le coût de l'absentéisme. Il

est également recommandé que la directrice de l'éducation fasse un rapport aux conseillères et conseillers scolaires concernant l'efficacité de ce programme d'encouragement à l'assiduité.

À l'heure actuelle, le conseil scolaire est au milieu d'un processus d'examen de l'équité salariale pour tous les employés non syndiqués, y compris les directions d'école et les directions adjointes. Le conseil scolaire devrait poursuivre dans cette voie pour s'assurer qu'un plan sur l'équité salariale approuvé soit mis en œuvre et révisé et modifié périodiquement.

Le conseil scolaire cherche à améliorer la surveillance du système de régimes d'avantages sociaux. Pour ce faire, la direction devrait envisager d'embaucher un tiers pour effectuer une vérification indépendante de la conformité de la compagnie d'assurance. Le conseil scolaire devrait également continuer à faire des efforts pour limiter les coûts relatifs aux processus et à la gestion des prestations.

Le Service des RH ne fait pas d'enquête officielle auprès des membres du personnel ni ne mesure leur niveau de satisfaction à l'égard de ses services. D'ailleurs, la direction ne mène pas d'entrevue de fin d'emploi. Des pratiques comme les enquêtes menées auprès du personnel et les entrevues de fin d'emploi permettent à la direction de recueillir des données de grande valeur, tant pour le perfectionnement professionnel que pour l'élaboration de politiques touchant aux relations futures avec les employées et employés. Le conseil scolaire devrait envisager l'adoption ou la poursuite de ces pratiques.

Le processus d'affectation du personnel est établi clairement et tient compte d'un certain nombre de facteurs. On signale que le nombre d'affectations finales dépasse souvent celui établi en fonction du processus normal d'affectation du personnel et que l'embauche d'employés supplémentaires nécessite l'approbation de la directrice associée de l'apprentissage et de la directrice de l'éducation. Le conseil scolaire devrait officialiser les processus qui régissent la mise au point du plan annuel de dotation en personnel et le processus d'affectation du personnel, pour qu'ils répondent aux priorités des conseillères et conseillers scolaires et aux initiatives du Ministère.

Le conseil scolaire exerce une surveillance constante des niveaux de dotation en personnel à l'aide du système de gestion financière et du système de gestion de la paie. Toutefois, aucun rapport officiel sur l'affectation du personnel n'est soumis aux conseillères et conseillers scolaires. Bien que l'affectation de base du personnel soit normalisée et transparente, le conseil devrait se doter d'un processus clair régissant l'ajout de personnel au-dessus des prévisions d'affectation. Ce processus devrait être officialisé, consigné et normalisé, au cas où des changements aux effectifs ou au financement surviendraient. Les procédures doivent être bien étayées et transparentes

afin de clarifier les processus et de faire en sorte que l'obligation de rendre compte soit rattachée aux objectifs du conseil scolaire.

### **Recommandations :**

- Le Service des RH devrait envisager d'élaborer un plan de service annuel qui correspond au plan opérationnel et à l'orientation stratégique globale du conseil scolaire. Il serait ainsi en mesure de faire le suivi et de faire état, tout au long de l'année, des progrès réalisés relativement aux priorités et aux objectifs établis.
- La direction devrait faire connaître son organigramme détaillé à l'interne et le publier sur le site Web du conseil scolaire. L'organigramme devrait mettre en évidence la structure hiérarchique du Service des RH.
- Le Service des RH devrait envisager d'offrir régulièrement, selon un calendrier établi, des séances de sensibilisation, de formation et d'éducation pour veiller à ce que le personnel comprenne les politiques et les procédures administratives des ressources humaines.
- La directrice de l'éducation devrait modifier la composition des comités d'entrevue du conseil scolaire et élaborer des politiques et procédures officielles de sélection afin de clarifier le rôle des conseillères et conseillers scolaires et du personnel du conseil scolaire. Les conseillères et conseillers scolaires devraient élaborer les politiques stratégiques qui régissent la dotation en personnel et le recrutement, mais ne devraient pas siéger aux comités d'entrevue et d'embauche, sauf pour le recrutement d'une direction de l'éducation.
- Les conseillères et conseillers scolaires devraient continuer de fournir au conseil scolaire une politique et un cadre des priorités régissant les négociations collectives, sans participer directement à ces dernières.
- Afin de garantir l'uniformité et la transparence en matière de discipline, la direction devrait élaborer et communiquer une politique ou un processus officiel régissant les mesures disciplinaires et de mise à pied visant tout le personnel.
- La direction devrait continuer d'élaborer un programme exhaustif de gestion de l'assiduité, y compris des politiques et des procédures visant des catégories précises d'absentéisme. Cette façon de faire lui permettrait de miser sur une approche uniforme et structurée pour améliorer l'assiduité au sein de tous les groupes d'employés.
- La direction devrait communiquer régulièrement avec le Conseil scolaire et la haute direction afin de rendre compte de l'efficacité de son programme de gestion de l'assiduité, une fois celui-ci en place.

- Pour le personnel non syndiqué, la direction devrait mettre en œuvre un programme d'équité salariale approuvé tenu à jour, revu régulièrement et modifié au besoin.
- La direction devrait effectuer des vérifications pour s'assurer que la compagnie d'assurance du conseil scolaire se conforme aux conditions des régimes d'avantages sociaux. Cette mesure garantirait le caractère juste et valable des remboursements de réclamations.
- La direction devrait réaliser périodiquement des enquêtes confidentielles auprès des membres du personnel pour améliorer la communication avec ceux-ci et obtenir des données qui facilitent l'élaboration des plans de perfectionnement professionnel et des politiques en matière de ressources humaines.
- La direction devrait envisager de mener des entrevues de fin d'emploi auprès de tous les membres du personnel qui quittent le conseil scolaire afin d'améliorer les politiques en matière de RH ainsi que les processus et les programmes.
- Le conseil scolaire devrait adopter des politiques et des modalités pour encadrer le plan de dotation en personnel et le processus d'affectation du personnel annuels qui tiennent compte des priorités des conseillères et conseillers scolaires et des initiatives du Ministère.
- La direction devrait présenter périodiquement aux conseillères et conseillers scolaires des rapports sur l'affectation réelle du personnel, comparativement au plan d'affectation et au budget original approuvés.
- Des méthodes devraient être mises en place pour permettre de corriger l'affectation des membres du personnel des écoles lorsque les estimations concernant l'effectif ou le financement changent après l'approbation du budget.

## **Gestion financière**

Le Service des finances parvient à nombre de résultats positifs grâce à l'application des principales pratiques suivantes :

- Les buts et priorités du Service des finances sont énoncés dans le plan annuel du service, qui correspond au plan opérationnel annuel du conseil et qui est accessible aux principaux intervenants. Le plan comprend des objectifs mesurables, des échéances précises et des obligations de rendre compte définies.
- Le Service des finances comporte des unités clairement définies dont il précise les rôles et responsabilités respectifs. Il existe un organigramme à jour.

- 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.
- Un processus efficace de gestion de l'encaisse permet de maximiser les recettes en intérêts grâce à des investissements à court terme lorsque ceux-ci sont judicieux, et permet de veiller à ce que les frais de service de la dette puissent être payés à échéance.
- Le Service des finances du conseil scolaire effectue un triple rapprochement (bon de commande, reçu/facture et inspection) avant de payer les factures.

Le conseil prend en compte les risques budgétaires majeurs comme la baisse des effectifs et les réserves lors de l'élaboration du budget annuel. Les stratégies d'atténuation des risques sont évaluées de façon informelle par le Comité des affaires et des finances et dans le cadre d'un atelier sur le budget. Le Service devrait envisager de réunir les principales stratégies d'atténuation des risques dans un plan officiel de gestion des risques. Ce plan, bien étayé, serait présenté à la haute direction et aux conseillères et conseillers scolaires dans le cadre du processus d'élaboration du budget.

Les cadres supérieurs du Service communiquent régulièrement l'information financière aux conseillères et conseillers scolaires et ont mis en œuvre les recommandations du Comité sur les rapports financiers intermédiaires (CRFP). Les cadres supérieurs devraient également faire approuver officiellement les rapports financiers intermédiaires par la haute direction (et les faire signer) pour assurer l'intégrité de l'information financière.

Les principales opérations financières du conseil scolaire sont centralisées dans une seule institution, mais il n'en va pas de même pour les activités de gestion de l'encaisse de ses écoles. On devrait encourager les écoles à faire affaire avec la banque du conseil scolaire, dans la mesure du possible.

À l'heure actuelle, le conseil scolaire n'exige pas que ses fournisseurs soient payés par transfert électronique de fonds (TEF). Il a toutefois commencé à le suggérer pour tous ses contrats. La direction reconnaît qu'elle devrait considérer d'autres occasions d'utiliser cet outil pour maximiser l'efficacité du Service des finances, et nous l'encourageons à agir de la sorte.

### **Recommandations :**

- La direction devrait envisager d'améliorer le processus d'élaboration de rapports sur les risques liés au budget du conseil scolaire en suivant le format suggéré dans la section 4.2 du présent rapport. Un plan ou un rapport officiel de gestion

des risques, périodiquement revu et actualisé, présenterait entre autres des stratégies permettant d'atténuer le risque que les dépenses soient supérieures aux niveaux budgétisés.

- Le conseil scolaire devrait veiller à ce que les états financiers intermédiaires soient approuvés officiellement par la haute direction pour assurer l'intégrité de l'information financière.
- Les activités de gestion de l'encaisse devraient être regroupées dans un seul établissement financier.
- La direction devrait continuer de chercher des occasions d'utiliser le TEF pour maximiser ses économies.

### **Exploitation des écoles et gestion des installations**

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

- Le conseil scolaire a mis en œuvre un programme d'écopropreté officiel dans le cadre de sa politique globale en matière d'éducation environnementale. Le programme d'écopropreté incorpore les principes du Guide du Programme d'écopropreté du Ministère.
- 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.
- 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.
- Le Conseil a adopté une politique environnementale globale pour assurer l'éducation en matière d'environnement et des pratiques de gestion responsable.
- 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, y compris les répercussions du Programme d'apprentissage à temps plein de la maternelle et du jardin d'enfants, et les subventions d'immobilisations.
- La direction utilise des conceptions économiques, des superficies au sol normalisées, des pratiques favorisant la conservation d'énergie et des pratiques

de construction économiques pour réduire au minimum les coûts de construction, ainsi que les coûts futurs d'entretien et d'exploitation.

Le Service des installations offre de la formation à son personnel. Il devrait également prévoir une formation appropriée sur les installations pour le personnel du conseil scolaire. Il est important que le personnel du Service des installations contribue au programme de perfectionnement professionnel des employés, pour que le personnel scolaire et les superviseuses et superviseurs comprennent les enjeux relatifs aux installations.

Bien que la direction ne signale aucun problème majeur concernant la propreté des écoles, on emploie des listes de contrôle de l'entretien dans certaines écoles où des questions de propreté ou des problèmes relatifs au rendement des concierges ont été soulevés. Le conseil scolaire devrait produire un registre permanent de la qualité de l'entretien pour faire respecter les normes de propreté dans ses installations. Une telle mesure permettra au conseil scolaire de surveiller et de gérer la qualité de l'entretien et d'en présenter les résultats, tout en facilitant l'évaluation du rendement du personnel de conciergerie.

La consommation d'énergie est suivie à l'interne à l'aide de la Base de données sur la consommation d'énergie du Ministère. Les données sur la consommation sont versées dans le système de gestion financière directement à partir de la base de données de suivi du conseil scolaire aux fins de facturation et de financement. Le conseil scolaire reçoit des copies des factures d'électricité de chacun des édifices et saisit ces renseignements manuellement. Bien que le conseil scolaire n'ait pas de contrôle sur le processus de facturation utilisé par les fournisseurs de ses installations, il devrait continuer de collaborer avec eux pour recevoir une facturation en bloc par voie électronique.

La santé et la sécurité au travail sont du ressort du gestionnaire de la santé et de la sécurité. Les mesures en matière de santé et de sécurité au travail n'ont pas été réunies dans un seul plan, mais sont plutôt réparties dans les plans de nombreux services. Le conseil scolaire devrait dépasser ses pratiques actuelles et élaborer, mettre en œuvre et surveiller un plan en la matière tenant compte de ses politiques et de ses procédures administratives de santé, de sécurité et de bien-être au travail. De même, le conseil est encouragé à regrouper tous les plans d'urgence existant en un seul document qui comprendrait un plan d'intervention en cas d'urgence et de crise détaillé.

Un programme de bien-être est fourni au conseil scolaire par une tierce partie. L'initiative écoles saines est gérée par les services scolaires. Il n'existe pas de stratégie précise en matière de santé qui soit appliquée de façon uniforme dans tout le système. Le conseil scolaire devrait continuer à élaborer une stratégie globale en matière de

santé qui témoignerait de ses politiques et modalités visant à promouvoir la santé et le bien-être de ses élèves et de tous les groupes d'employés.

**Recommandations :**

- La direction devrait veiller à ce que le personnel comprenne les politiques et les procédures administratives de gestion des opérations et des installations à l'aide de formations et de perfectionnement professionnel.
- Le conseil scolaire devrait étendre l'utilisation de processus normalisés pour l'inspection et la production de rapports sur l'entretien des installations.
- Le conseil scolaire devrait continuer de collaborer avec les fournisseurs d'électricité pour recevoir une facturation en bloc.
- Le conseil scolaire devrait élaborer un plan de santé et de sécurité au travail qui lui permettra de respecter les exigences de la loi dans ce domaine, tant pour les élèves que pour tous les groupes d'employés.
- Le conseil scolaire devrait mettre en place une stratégie de sécurité reflétant ses politiques en matière de sécurité et de sécurité des élèves et s'assurer que les élèves et tous les groupes d'employés respectent les exigences législatives en la matière.
- Le conseil scolaire devrait considérer la possibilité de mettre en place un plan ou une stratégie qui témoignerait de ses politiques et procédures actuelles et de promouvoir la santé et le bien-être au sein du conseil scolaire. La direction devrait aussi envisager de coordonner de façon centralisée l'élaboration, la mise en place et la surveillance de ce plan.

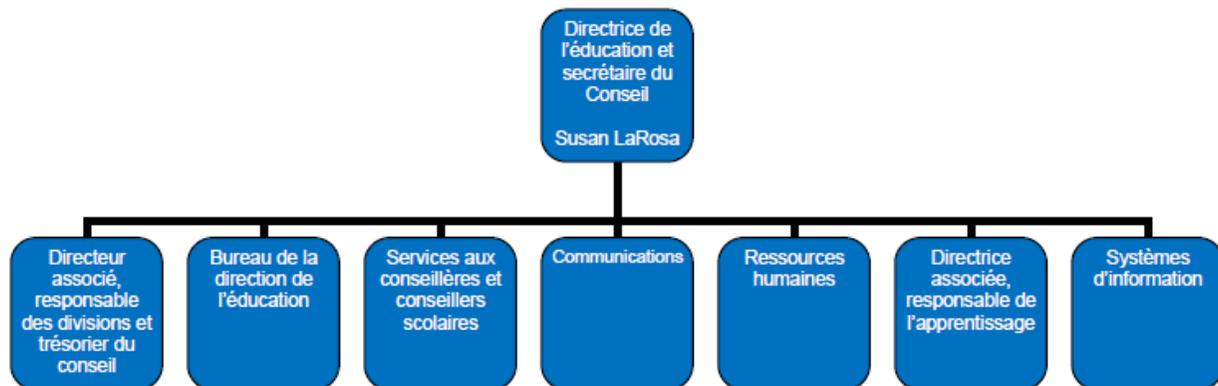
## 1. Contexte et aperçu

### 1.1 Profil et structure du conseil scolaire

Le York Catholic District School Board se mobilise autour d'un objectif : la réussite de tous les élèves. Les parents, les enseignantes et enseignants, le personnel de soutien, l'administration et les conseillères et conseillers scolaires partagent un but, celui de soutenir les élèves, de les stimuler et de les encourager à réaliser leur plein potentiel. Le conseil, qui offre une éducation publique à 52 484 élèves, propose une vaste gamme de programmes dans ses 98 écoles.

Depuis l'année 2002-2003, l'effectif a augmenté d'environ 4 801 élèves, soit 10,06 %.

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



### 1.2 Principales priorités du conseil scolaire

Le York Catholic District School Board a adopté l'énoncé de mission et de vision suivant :

« Nous sommes une communauté d'apprentissage catholique composée de collaborateurs appelés à s'entraider en raison de leur engagement envers un apprentissage de qualité pour tous et de leur responsabilité à cet égard, suivant l'inspiration qui leur est insufflée par Jésus.

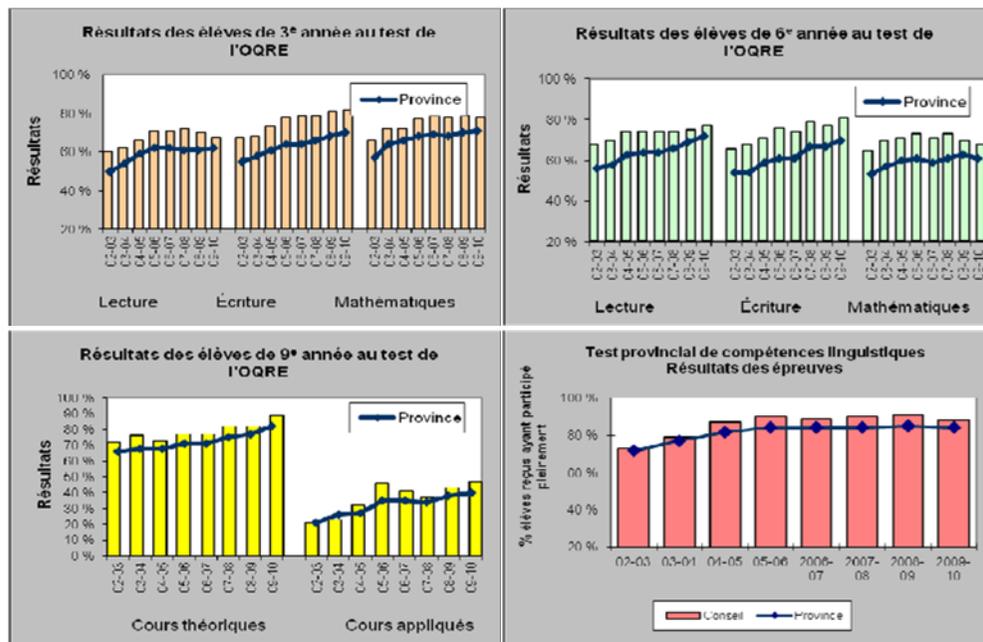
Nous nous engageons à améliorer continuellement nos écoles et à créer un milieu participatif où l'innovation et l'amélioration font partie intégrante de la culture. Un milieu où, en tant que membres d'une communauté d'apprentissage catholique, nous pouvons nous rassembler pour réfléchir aux meilleures pratiques, pour évaluer notre efficacité et pour décider des mesures à prendre pour l'améliorer, où nous sommes tous engagés

envers un objectif commun, et où nous comptons les uns sur les autres pour atteindre des résultats que nous ne pourrions atteindre seuls. »

### 1.3 Rendement des élèves

Les résultats aux tests de l'Office de la qualité et de la responsabilité en éducation (OQRE) des élèves du conseil dépassent la moyenne provinciale dans tous les domaines depuis 2002-2003, sauf en 2003-2004 où les résultats des cours appliqués des élèves de 9<sup>e</sup> année étaient inférieurs à la moyenne provinciale. Pour la période de 2002-2003 à 2009-2010, les résultats des élèves au Test provincial de compétences linguistiques (TPCL) ont atteint ou dépassé la moyenne provinciale.

Les graphiques suivants illustrent les résultats des élèves aux tests de l'OQRE au cours des huit dernières années.



### 1.4 Sommaire financier

Depuis 2004-2005, les prévisions budgétaires et les prévisions budgétaires révisées soumises par le conseil indiquent des déficits d'exercice et une réduction de l'excédent accumulé. Néanmoins, les résultats des états financiers s'améliorent constamment, et le déficit d'exercice est minime.

Les prévisions budgétaires révisées de 2010-2011 du conseil scolaire font état d'un déficit calculé; toutefois, en se fiant aux récentes prévisions budgétaires soumises par le conseil scolaire pour 2011-2012, on remarque que les résultats financiers de 2010-2011 se sont améliorés.

Les états financiers de 2009-2010 indiquaient une subvention ponctuelle de 424 180 098 \$ au titre des SBE pour couvrir la dette d'immobilisations reconnue au 31 août 2010, qui était alors financée par les programmes d'immobilisations en vigueur. Le conseil scolaire dispose à présent d'un plan pour financer ses engagements en matière d'immobilisations, principalement par le produit de disposition. Le conseil scolaire suit également le processus d'approbation du Ministère concernant les nouveaux engagements en matière d'immobilisations et fait le suivi de ses produits de disposition pour les utiliser dans de nouveaux projets d'immobilisation.

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

### Sommaire de l'information financière (Revenus)

<b>Revenus</b>	<b>États financiers 2008-2009</b>	<b>États financiers 2009-2010</b>	<b>Prévisions révisées 2010-2011</b>
Subventions générales	324 899 812	771 008 653	355 374 503
Subventions provinciales - Autres	9 457 894	11 375 627	9 007 962
Impôt local	169 110 846	173 714 426	173 640 072
Revenus du conseil scolaire	20 913 394	22 196 223	22 115 000
Subventions fédérales et droits de scolarité	-	-	-
Revenus de placement	4 525 203	4 262 372	2 600 000
Autres droits et recettes provenant des conseils scolaires	-	-	-
Droits et recettes provenant d'autres sources	13 465 348	15 810 813	4 480 109
Amortissement des apports en capital reporté	-	-	26 037 066
<b>Total des revenus</b>	<b>542 372 497</b>	<b>998 368 114</b>	<b>593 254 712</b>

### Sommaire de l'information financière (Dépenses)

<b>Dépenses</b>	<b>États financiers 2008-2009</b>	<b>États financiers 2009-2010</b>	<b>Prévisions révisées 2010-2011</b>
Instruction	401 420 988	420 963 605	439 322 045
Administration	15 089 950	14 896 461	15 003 187
Transport	16 600 302	16 331 978	17 964 332
Fonctionnement et entretien - écoles	-	-	51 872 902
Installations pour les élèves	842 568 90	108 112 583	56 665 086
Fonds générés par les écoles	20 600 149	22 041 177	22 402 000

Dépenses	États financiers 2008-2009	États financiers 2009-2010	Prévisions révisées 2010-2011
Autres	645 929	224 087	224 087
<b>Total des dépenses</b>	<b>545 199 886</b>	<b>582 569 891</b>	<b>603 453 639</b>

### L'excédent / (déficit) accumulé

L'excédent / (déficit) accumulé	États financiers 2008-2009	États financiers 2009-2010	Prévisions révisées 2010-2011
Surplus annuel / (déficit)	(2 827 389 )	415 798 223	(10 198 927)
Surplus / (déficit) accumulé au début de l'année	347 555 361	344 727 972	751 524 948
Modification de convention comptable - ACR	-	-	(838 306 017)
<b>Surplus / (déficit) accumulé à la fin de l'année</b>	<b>344 727 972</b>	<b>760 526 195</b>	<b>(96 979 996 )</b>

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

#### Détails de l'excédent / (déficit) accumulé

Détails de l'excédent / (déficit) accumulé	États financiers 2008-2009	États financiers 2009-2010	Prévisions révisées 2010-2011
Réserves aux fins de conformité	6 000 779	3 502 932	(1 778 963 )
Réserves aux fins de conformité - Affectation interne	22 983 032	1 209 537	3 809 537
Réserves non disponibles aux fins de conformité - Affectation externe	315 744 161	755 813 726	(99 010 570)
<b>Total</b>	<b>344 727 972</b>	<b>760 526 195</b>	<b>(96 979 996)</b>

### Revenus de fonctionnement reportés

Revenus de fonctionnement reportés	États financiers 2008-2009	États financiers 2009-2010	Prévisions révisées 2010-2011
Subventions générales	-	22 697	-
Autres subventions du ministère de l'Éducation	284 962	12 984	417 875
Autres subventions provinciales	-	-	-
Tiers	-	-	-
<b>Total</b>	<b>284 962</b>	<b>35 681</b>	<b>417 875</b>

## Revenus d'immobilisations reportés

Revenus d'immobilisations reportés	États financiers 2008-2009	États financiers 2009-2010	Prévisions révisées 2010-2011
Subventions générales	-	-	-
Autres subventions du ministère de l'Éducation	267 857	-	-
Autres subventions provinciales	-	-	-
Tiers	4 276 795	3 798 524	3 610 484
<b>Total</b>	<b>4 544 652</b>	<b>3 798 524</b>	<b>3 610 484</b>
<b>Total - Revenus reportés</b>	<b>4 829 614</b>	<b>3 834 205</b>	<b>4 028 359</b>

### 1.5 Principales statistiques du York Catholic District School Board

Le tableau qui suit présente les principales statistiques du conseil scolaire. Veuillez noter que l'effectif du conseil scolaire a augmenté depuis 2002-2003.

#### Effectif de l'école de jour

Effectif de l'école de jour	Chiffres reels 2002-2003	Prévisions révisées 2010-2011
EQM de l'école de jour – élémentaire	32 803	34 512
EQM de l'école de jour – secondaire	14 880	17 972
<b>Effectif total de l'école de jour</b>	<b>47 683</b>	<b>52 484</b>

#### Effectif des classes à l'élémentaire

Effectif des classes à l'élémentaire	2003-2004	2010-2011
Pourc. des classes de moins de 20 élèves	36%	90%
Pourc. des classes de moins de 23 élèves	67%	100%
Effectif moyen des classes – moyen/intermédiaire	26,33	24,96
Pourc. de classes de 3e et 4e année combinées de 23 élèves et moins	20%	100%
Pourc. de classes à années multiples	10%	14%

## Personnel

Personnel	2003-2004	2010-2011
Enseignantes et enseignants	2 746,00	3 435,00
Aides-enseignantes et aides-enseignants	366,00	502,00
Autres personnes-ressources pour les élèves	191,00	303,00
Personnel administratif de l'école	141,00	182,00
Personnel de bureau de l'école	183,00	223,00
Personnel affecté au fonctionnement de l'école	430,00	507,00
Autre personnel hors classe	125,00	150,00
<b>Total du personnel</b>	<b>4 182</b>	<b>5 302</b>
<b>Rapport élèves-enseignant</b>	<b>1:17</b>	<b>1:15</b>
<b>Employés EPT par tranche de 1 000 élèves (EQM)<sup>1</sup></b>	<b>87,7</b>	<b>101,0</b>
<b>Pourc. des dépenses nettes de fonctionnement consacrées au total des salaires et avantages sociaux</b>	<b>70,7%</b>	<b>80,6%</b>

## Éducation de l'enfance en difficulté

Éducation de l'enfance en difficulté	2003-2004	2010-2011
Dépenses supplémentaires pour l'éducation de l'enfance en difficulté	34 274 936 \$	67 143 568 \$
Subvention pour l'éducation de l'enfance en difficulté	35 112 686 \$	63 913 239 \$
<b>Dépenses supérieures à la subvention (réserve)</b>	<b>-837 750 \$</b>	<b>3 230 329 \$</b>

## Utilisation des écoles

Utilisation des écoles	2003-2004	2010-2011
Nombre d'écoles	88	101
Effectif total de l'école de jour	47 683	52 484
Capacité totale (places)	47 360	56 565
<b>% de la capacité excédentaire (capacité insuffisante)</b>	<b>100,7%</b>	<b>92,8%</b>
<b>Superficie du conseil scolaire (km<sup>2</sup>)</b>	<b>1 787</b>	<b>1 774</b>
<b>Nombre de conseillères et de conseillers scolaires</b>	<b>10</b>	<b>12</b>

<sup>1</sup> 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 d'un conseil scolaire contribuent de façon considérable à aider les conseillères et conseillers scolaires, la direction de l'éducation, l'administration principale et les différents intervenants du secteur communautaire à appuyer les stratégies favorisant le rendement des élèves ainsi que le fonctionnement efficace du conseil scolaire.

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

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

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

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

## Établissement d'un modèle de gestion efficace

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

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

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

## Processus décisionnel

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

## Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

Principales pratiques liées à la gestion et à l'administration du conseil scolaire	Pratique adoptée?
La structure organisationnelle a clairement défini les unités organisationnelles qui précisent les rôles et responsabilités, minimisent les coûts administratifs et assurent un fonctionnement efficace et efficient.	Oui
Un organigramme des services (accompagné des coordonnées du personnel clé) est publié sur le site Web du conseil.	Oui

## Relève et développement de talent

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

## Participation des intervenants

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

## Établissement d'un modèle de gestion efficace

La structure de gestion du York Catholic District School Board est soutenue par dix conseillères et conseillers scolaires élus et deux élèves conseillères ou conseillers. La présidente et la directrice de l'éducation travaillent en collaboration depuis 13 ans, elles entretiennent donc une relation de travail étroite et cordiale. La directrice déploie ses ressources pour assurer des relations solides avec les conseillères et conseillers scolaires et les intervenantes et intervenants externes.

Le Code de conduite des conseillères et conseillers scolaires, le protocole de communication ainsi que le règlement n<sup>o</sup>1 « *Operational By-law* » (règlement opérationnel) donnent un aperçu du modèle de gestion du conseil. Ces documents établissent une distinction entre l'obligation de rendre compte sur les politiques et celle

sur les opérations, et donnent un aperçu des fonctions des conseillères et conseillers scolaires et de l'administration principale dans le cadre du protocole de communications. Cette distinction n'est pas mentionnée ni détaillée dans le Code de conduite et le règlement n° 1. De même, on n'établit pas clairement que la directrice de l'éducation est chargée des opérations et des procédures du Conseil et que les conseillères et conseillers scolaires élaborent les politiques et les orientations stratégiques. La mise en œuvre du projet de loi 177, *Loi de 2009 sur le rendement des élèves et la gouvernance des conseils scolaires*, a démontré la nécessité de cette distinction, qui devrait être appliquée aux politiques, processus et procédures.

Trois nouveaux membres du Conseil ont été élus en 2010 et ont reçu une formation en cours d'emploi sur toutes les fonctions principales de leur poste. Leur formation a été échelonnée sur un certain nombre de mois pour faciliter leur progression au fur et à mesure que de nouveaux problèmes survenaient. Une présentation effectuée par un tiers sur le projet de loi 177 a été offerte en février 2011. Les élèves conseillères et conseillers ont été invités à cette formation. Le Conseil n'a pas déterminé de politiques qui exigent une attention immédiate en dehors du cycle de révision des politiques, qui est en cours depuis deux ans. Au moment de l'examen opérationnel, 80 % des politiques du Conseil avaient été révisées et mises à jour.

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

#### Comités permanents

- Comité des installations
- Comité exécutif
- Consortium mixte du Conseil
- Comité des relations de travail
- Comité d'examen des politiques
- Comité de révision des biens excédentaires

#### Comités statutaires et autres comités du Conseil

- Comité de vérification
- Comité consultatif pour l'enfance en difficulté
- Comité du Conseil sur les écoles sécuritaires

- Apprentissage parallèle dirigé pour élèves dispensés de fréquentation scolaire
- Comité de participation des parents de York Catholic
- Comité des programmes de cycle élémentaire
- Comité mixte de vérification de la conformité des élections du Conseil

#### Comités de liaison du conseil scolaire

- Vaughan
- Markham
- Richmond Hill

L'évaluation de la directrice de l'éducation est effectuée tous les deux ou trois ans à l'aide d'un document sur les normes de rendement. Les conseillères et conseillers scolaires n'ont pas fait d'auto-évaluation de leur rendement. La présidente a mentionné que le Conseil souhaite mettre en œuvre un modèle de mesure du rendement qui pourrait être appliqué à l'échelle de la province.

Bien que le Conseil continue de travailler avec ardeur à mettre à jour ses politiques, les principaux éléments du projet de loi 177 n'y sont pas encore entièrement intégrés. Entré en vigueur le 15 décembre 2009, le projet de loi 177 établit les rôles et les responsabilités des conseils scolaires, des conseillères et conseillers scolaires, de la présidence du Conseil et de la direction de l'éducation. Le conseil scolaire devrait examiner son modèle de gestion pour y apporter les changements requis par le projet de loi 177. Cela comprendrait la mise à jour du Code de conduite et le réexamen du rôle des conseillères et conseillers scolaires dans les négociations et dans l'embauche de personnel, sauf pour le poste de direction de l'éducation. Le Ministère peut fournir ici un soutien supplémentaire lorsque le conseil lui en fait la demande.

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

Le conseil scolaire a réalisé un processus de planification stratégique pour la dernière fois en 1994. Ayant reçu des réactions défavorables du public, les conseillères et conseillers scolaires ont préféré ne pas renouveler l'expérience. En 2006, toutefois, le conseil a procédé à un exercice de vision partagée s'appuyant sur les commentaires de la communauté. Cet exercice a permis d'établir quatre objectifs d'apprentissage pour orienter le conseil scolaire et ses conseillères et conseillers. Ces quatre objectifs sont :

- la foi catholique, la communauté et la culture;

- la littératie;
- la numératie;
- les programmes et itinéraires d'études.

Bien que les objectifs d'apprentissage, l'énoncé de vision et le plan d'amélioration du conseil scolaire fassent partie intégrante de la planification stratégique, les conseillères et conseillers scolaires sont en train de finaliser le plan stratégique pluriannuel. La directrice de l'éducation et la présidente ont précisé que le document actuel de vision allait être mis à jour et qu'il servirait de base à un plan stratégique complet. Le Conseil est encouragé à mener à terme la conception d'un plan stratégique pluriannuel comprenant des objectifs scolaires et non scolaires de façon à orienter clairement l'ensemble du personnel par rapport aux objectifs à long terme. Conformément aux exigences du projet de loi 177, le plan doit :

- favoriser la réussite des élèves et leur bien-être;
- assurer la gestion efficace des ressources du Conseil;
- offrir des programmes éducatifs efficaces et appropriés aux élèves.

Pour compléter son plan stratégique pluriannuel, le conseil scolaire devrait concevoir un plan opérationnel annuel officiel qui améliorerait l'efficacité opérationnelle et permettrait à la directrice de l'éducation de rendre compte d'objectifs définis. Ce document, distinct du plan d'amélioration du conseil scolaire, couvrirait toutes les opérations, y compris les ressources humaines, la gestion financière et la gestion des installations. Le plan opérationnel devrait être conforme au plan stratégique pluriannuel du Conseil, et souligner les succès et la mise en œuvre de l'orientation stratégique du conseil scolaire.

Les conseillères et conseillers scolaires reçoivent régulièrement des mises à jour stratégiques de l'administration principale concernant les projets et les initiatives à l'échelle du conseil. Comme il est précisé dans le protocole de communication, il est parfois nécessaire que des mises à jour directes proviennent de l'administration sur place ou des directions d'école. L'administration principale devrait communiquer les progrès et les résultats du plan stratégique et du plan opérationnel annuel une fois ceux-ci entièrement mis au point.

## Processus décisionnel

Le processus privilégié par le Conseil pour établir l'ordre du jour et prendre des décisions est officialisé dans le règlement n° 1, « *Operational By-Law* » (règlement opérationnel), qui fait également état des diverses responsabilités. Une fois approuvé par le Comité exécutif, l'ordre du jour de la réunion du Conseil est transmis aux

conseillères et conseillers scolaires, accompagné de tous les documents nécessaires, au moins 72 heures avant la réunion. En général, l'ordre du jour et la documentation sont envoyés le vendredi qui précède la réunion du mardi. Des ordres du jour standard sont utilisés tant pour les réunions publiques que pour les réunions à huis clos.

Sont membres du Comité exécutif du Conseil :

- la présidente du Conseil;
- la vice-présidente du Conseil;
- un ou deux membres du Conseil (sélectionnés chaque année en décembre);
- la directrice de l'éducation;
- la directrice associée, responsable de l'apprentissage;
- le directeur associé, responsable des divisions;
- le secrétaire administratif ou la secrétaire administrative.

L'ordre du jour ne peut être modifié à moins que la présidente et le Comité exécutif ne l'approuvent à l'avance. Pour les affaires urgentes, le Comité exécutif ou la présidente peuvent ajouter des points à l'ordre du jour. Dans les réunions, les ajouts à l'ordre du jour doivent être acceptés à l'unanimité. Les points à l'ordre du jour qui n'ont pu être traités lors d'une réunion, s'ils sont urgents, doivent être réglés lors d'une réunion du Conseil tenue dans les sept jours suivant la réunion où ils devaient être discutés à l'origine. Les affaires non urgentes sont renvoyées au début de la réunion ordinaire suivante.

Les processus en place au conseil scolaire pour l'établissement, l'évaluation et la mise à jour de politiques et de procédures administratives sont appropriés. La politique globale du conseil sur la gestion des politiques et la gouvernance, « Meta Policy : Policy Management and Governance » donne un aperçu des étapes à suivre pour la mise à jour normale des politiques et des procédures et détaille le processus d'élaboration de politiques. Ce processus commence au niveau des conseillères et conseillers scolaires qui demandent l'élaboration d'une politique, après quoi le personnel remplit des formulaires d'information. Les ébauches de politiques sont évaluées et révisées par le Comité d'examen des politiques. Une fois approuvées par le Comité, elles doivent obtenir l'approbation des conseillères et conseillers scolaires. Les ébauches de politiques peuvent être consultées par le public au besoin. Toutes les politiques sont affichées sur le site Web du conseil scolaire une fois approuvées. Au conseil, l'examen des politiques a lieu de façon cyclique. Des révisions peuvent également avoir lieu à la

demande de membres de la communauté scolaire. À la suite d'une telle demande, le personnel doit présenter un rapport d'examen au Comité d'examen des politiques.

## **Structure organisationnelle et obligation de rendre compte**

Sept fonctions administratives distinctes rendent des comptes à la direction :

- le bureau de la direction de l'éducation;
- les services aux conseillères et conseillers scolaires;
- les communications;
- les ressources humaines;
- les systèmes d'information;
- le directeur associé, trésorier du conseil et responsable des divisions suivantes :
  - Division des services opérationnels;
  - Division des installations;
  - Division des services administratifs;
  - Division des services de bureau et environnementaux;
- la directrice associée, responsable de l'apprentissage, chargée :
  - des services aux élèves;
  - de la surintendance des écoles;
  - du curriculum.

Les coordonnées de tous les principaux cadres supérieurs sont affichées sur le site Web du conseil scolaire. En raison de la récente restructuration de plusieurs services, certaines descriptions d'emploi des cadres supérieurs ne sont pas à jour ou clairement définies.

## **Relève et développement de talent**

Le conseil scolaire a adopté des composantes d'un plan de relève et de développement du talent pour maintenir et renforcer les capacités en matière de leadership pour une diversité de postes. La direction de l'éducation et le responsable de l'administration scolaire s'affairent à préciser la planification de la relève, mais il n'existe pas de suivi ou

de processus écrits visant à guider la planification de la relève au niveau de l'administration du conseil scolaire. Le perfectionnement professionnel est l'une des mesures de développement du talent entreprises par le conseil, et est géré de façon centralisée par un représentant de la fonction scolaire. Le perfectionnement professionnel des groupes des fonctions non scolaires est toutefois géré de façon décentralisée.

Le conseil scolaire devrait rendre officiel son plan de relève et de développement du talent et bonifier les programmes existants en se concentrant sur le renforcement du perfectionnement professionnel pour le personnel non scolaire. Il devrait consolider les initiatives actuelles et les améliorations futures en un seul plan de relève et de développement du talent, ce qui permettrait de maintenir et de renforcer les capacités de leadership dans l'ensemble du conseil scolaire.

### **Participation des intervenants**

Le conseil scolaire s'est doté de la « Policy 110 – Communications Protocol : Trustee/Administration » (politique 110 – protocole de communication : Conseil/Administration). Cette politique détermine les attentes et le protocole en matière de communications pour les conseillères et conseillers scolaires et l'administration principale. La politique fait état d'exigences grandement axées sur les communications internes et entre l'administration principale et les conseillères et conseillers scolaires. Les conseillères et conseillers scolaires communiquent régulièrement entre eux et collaborent avec leur communauté et leurs électeurs pour maintenir un dialogue.

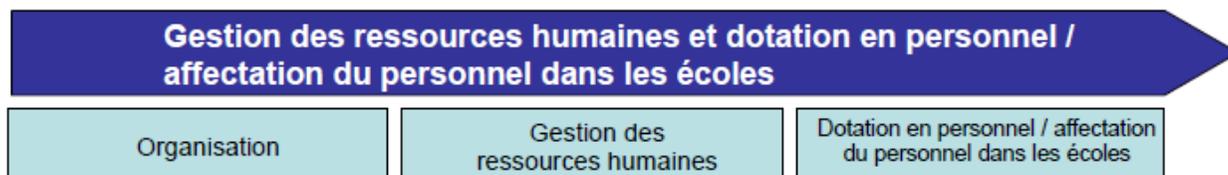
Les membres de l'équipe d'administration principale et du Conseil participent activement à divers forums à l'échelle provinciale, comme ceux de l'Ontario Association of School Business Officials (OASBO), du Council of Ontario Directors of Education (CODE), et de l'Ontario Catholic Supervisory Officers' Association (OCSOA), pour n'en nommer que quelques-uns. Les cadres supérieurs sont également engagés dans des groupes communautaires de la région, et dans certains cas, tiennent des rôles de direction importants dans des organismes et associations majeurs.

### **Recommandations :**

- Le conseil scolaire devrait élaborer une politique officielle de gestion qui définit clairement la division des tâches et des responsabilités entre les conseillères et conseillers scolaires et la direction de l'éducation. Le modèle de gestion du conseil scolaire devrait refléter les rôles et les responsabilités prévus dans la *Loi sur le rendement des élèves et la gouvernance des conseils scolaires* (projet de loi 177).

- Au moyen d'un processus de consultation, le conseil scolaire devrait élaborer et communiquer un plan stratégique pluriannuel qui constitue un cadre à suivre pour la planification annuelle.
- Le conseil scolaire devrait élaborer un plan opérationnel annuel officiel qui correspond aux objectifs stratégiques pluriannuels des conseillères et conseillers scolaires. Ce plan devrait traiter de tous les aspects des opérations non scolaires, y compris les ressources humaines, les finances et la gestion des installations. Cela permettra aussi à tous les services de faire le suivi et de faire état, tout au long de l'année, des progrès réalisés relativement aux priorités et aux objectifs établis.
- L'administration principale devrait communiquer annuellement aux conseillères et conseillers scolaires l'état et les résultats du plan stratégique et du plan opérationnel annuel du conseil scolaire, une fois qu'ils sont mis au point.
- Le conseil scolaire devrait établir un plan de relève officiel qui comprendrait les plans pour les cadres supérieurs des services scolaires et non scolaires pour favoriser le maintien et le renforcement des capacités en matière de leadership.

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



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

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

#### 3.1 Organisation des ressources humaines

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

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

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

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

### Élaboration et présentation des buts et priorités annuels

Principales pratiques liées à l'organisation des ressources humaines	Pratique adoptée?
Les buts et priorités du Service des ressources humaines sont énoncés dans le plan annuel du service. Ils correspondent au plan d'amélioration annuel du conseil, qui est accessible aux principaux intervenants. Le plan comprend des objectifs mesurables, des échéances précises et des obligations de rendre compte définies.	Non

### Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

Principales pratiques liées à l'organisation des ressources humaines	Pratique adoptée?
Le Service des ressources humaines 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 supérieurs du Service des ressources humaines possèdent les titres professionnels (p. ex., professionnel en ressources humaines agréé) ou l'expérience appropriés, ou les deux.	Oui

### Surveillance et communication des politiques

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

### Élaboration et présentation des buts et priorités annuels

Le Service des RH n'a pas de plan de service en place. L'orientation stratégique du Service est principalement basée sur une définition non officielle des priorités, établies en étroite collaboration avec la directrice de l'éducation. Le Service se concentre sur les activités transactionnelles récurrentes comme la paie, ainsi que sur les relations de

travail. Le Service des ressources humaines a mis en place des équipes interfonctionnelles multiples pour relever les défis qui relèvent de sa compétence. Parmi ces défis, citons la mise en œuvre d'un programme de recrutement en ligne et la consolidation de la responsabilité des réclamations à la Commission de la sécurité professionnelle et de l'assurance contre les accidents du travail (CSPAAT) au sein de la Division de la santé et de la sécurité au travail du Service des RH.

Le Service devrait travailler à clarifier ses sphères d'activité et ses initiatives principales. De son côté, le Conseil devrait éclaircir la structure du Service et préciser les fonctions des cadres supérieurs.

Les résultats d'un examen de la structure organisationnelle du Service effectué récemment par un tiers ont été remis à la direction. Au moment de l'examen opérationnel, le rapport et ses recommandations n'avaient pas été présentés au personnel et à la direction du Service. Des discussions relatives à une nouvelle structure se sont limitées à la haute direction, qui devra procéder à la réorganisation.

Les recommandations de l'examen par le tiers devraient être prises en compte lors de la conception d'un plan de service. Tout en reliant les priorités du Service aux indicateurs de rendement et aux responsabilités propres aux divisions et aux personnes, le plan simplifierait la définition des rôles, permettrait la collaboration entre les membres de l'équipe et présenterait une vue d'ensemble de la feuille de route du Service. Le plan devrait s'harmoniser avec le plan stratégique et le plan opérationnel du conseil scolaire une fois ces derniers élaborés.

### **Structure organisationnelle et obligation de rendre compte**

Les cadres supérieurs du Service des ressources humaines possèdent les titres professionnels voulus, et deux d'entre eux détiennent le titre de professionnelles agréées et professionnels agréés en ressources humaines (PARH). Le Service emploie également un avocat et un ingénieur, et envisage d'embaucher un expert en rémunération.

En raison de l'examen effectué récemment par un tiers, la structure actuelle du Service des ressources humaines est obscure pour plusieurs membres du personnel, tant au sein du service qu'à l'extérieur de celui-ci. Au moment de l'examen opérationnel, le principal changement structurel était la réaffectation des tâches de dotation et d'affectation des enseignantes et enseignants à une surintendance de l'éducation soutenue par une équipe composée de membres du personnel des RH. Un gestionnaire des ressources humaines chargé du personnel enseignant ainsi que deux coordonnatrices et coordonnateurs des ressources humaines et quatre agentes et agents de dotation en personnel rendent compte à la surintendance de l'éducation.

La surintendance des ressources humaines dirige une équipe composée notamment de cinq gestionnaires qui supervisent plus de 26 employés. Ces gestionnaires sont :

- un agent des relations de travail et gestionnaire des systèmes d'information des ressources humaines;
- un agent des relations de travail et gestionnaire de la protection de la vie privée;
- un gestionnaire des ressources humaines, chargé des opérations et des services;
- un gestionnaire des ressources humaines, chargé du personnel enseignant;
- un gestionnaire chargé de la santé et de la sécurité.

L'administration principale devrait travailler à clarifier la structure du Service des RH ainsi que les rôles et responsabilités de ses membres afin de s'assurer que les unités organisationnelles du service sont bien définies. Il y a un certain flottement quant à l'éventualité de changements supplémentaires pour donner suite à l'examen par un tiers. Ce point devrait être clarifié avant la transmission d'autres renseignements concernant la structure organisationnelle du Service. La documentation devrait clairement délimiter les rôles et les responsabilités de chacun des membres du personnel, et ces renseignements devraient être transmis de façon appropriée au personnel interne, tout comme aux intervenantes et intervenants externes.

### **Surveillance et communication des politiques**

Le Service des ressources humaines a la responsabilité de faire le suivi et le maintien des politiques et des procédures, dont les suivantes :

Politiques :

- Lignes directrices sur les vacances
- Embauche d'étudiants pour l'été
- Lignes directrices sur l'évaluation des emplois
- Remboursement de cours
- Remboursement des droits de scolarité

Procédures administratives :

- Congé pour raisons familiales

- Congé
- Lignes directrices sur les heures compensatoires
- Lignes directrices sur l'expérience pédagogique et de travail
- Remplacement des enseignantes et enseignants affectés centralement
- Congés de maladie pour le personnel scolaire
- Évaluations des enseignantes et des enseignants
- Embauche des enseignantes et des enseignants
- Frais de déplacement et autres dépenses
- Rapports sur la gestion du changement

La formation du personnel est conçue et organisée par l'administrateur du développement du leadership du conseil scolaire, qui relève de la directrice associée responsable de l'apprentissage. Le Service des ressources humaines a offert des formations aux directions d'écoles et aux directions adjointes, mais la direction a fait savoir que la formation n'était pas une des priorités du Service. Le Service des RH a également contribué à la formation du personnel à certains égards, notamment pour le retour au travail et les mesures disciplinaires progressives. On encourage le conseil scolaire à offrir régulièrement, selon un calendrier établi, des séances de sensibilisation, de formation et d'éducation pour veiller à ce que le personnel comprenne les politiques et les procédures administratives des ressources humaines, et à faire participer davantage le Service des RH à la prestation de telles formations.

### **Recommandations :**

- Le Service des RH devrait envisager d'élaborer un plan de service annuel qui correspond au plan opérationnel et à l'orientation stratégique globale du conseil scolaire. Il serait ainsi en mesure de faire le suivi et de faire état, tout au long de l'année, des progrès réalisés relativement aux priorités et aux objectifs établis.
- La direction devrait faire connaître son organigramme détaillé à l'interne et le publier sur le site Web du conseil scolaire. L'organigramme devrait mettre en évidence la structure hiérarchique du Service des RH.
- Le Service des RH devrait envisager d'offrir régulièrement, selon un calendrier établi, des séances de sensibilisation, de formation et d'éducation pour veiller à

ce que le personnel comprenne les politiques et les procédures administratives des ressources humaines.

### 3.2 Gestion des ressources humaines

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

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

Le tableau suivant résume les principales pratiques en matière de gestion des RH et 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 ».

#### Recrutement et embauche du personnel

Principales pratiques liées à la gestion des ressources humaines	Pratique adoptée?
Les politiques de recrutement et les procédures administratives sont revues chaque année et alignées sur la planification du personnel appuyant le rendement des élèves. Les conseillères et conseillers scolaires ne siègent pas aux comités d'embauche, sauf pour l'embauche d'une direction de l'éducation, mais élaborent des politiques qui régissent la dotation en personnel et l'embauche.	Non
Le conseil scolaire dispose de processus pour cerner et éliminer les préjugés discriminatoires et les barrières systémiques qui entravent la recherche, la sélection, l'embauche, le mentorat et l'avancement du personnel ainsi que les processus de planification de la relève. Le conseil scolaire procède aussi à l'examen des systèmes d'emploi et s'efforce d'accroître la diversité de ses bassins de recrutement.	Oui

Principales pratiques liées à la gestion des ressources humaines	Pratique adoptée?
Les politiques d'embauche et les procédures pour les divers groupes d'employés sont harmonisées, et les gestionnaires du conseil scolaire en ont pris connaissance.	Oui

## Relations de travail

Principales pratiques liées à la gestion des ressources humaines	Pratique adoptée?
La direction de l'éducation et les conseillères et conseillers scolaires ont établi des comités patronaux-syndicaux.	Oui
Les conseillères et conseillers scolaires établissent la politique et le cadre des priorités qui régissent les négociations du conseil scolaire.	Non
La direction des RH a établi des politiques et modalités pour réduire au minimum le nombre des griefs.	Oui

## Processus d'évaluation du rendement des employés

Principales pratiques liées à la gestion des ressources humaines	Pratique adoptée?
La direction des RH a des politiques et modalités relatives à un système d'évaluation du rendement des employés pour tout le personnel.	Oui
La direction des RH tient à jour et communique des politiques et modalités disciplinaires officielles pour tout le personnel.	Non
Le service des RH appuie activement les activités de perfectionnement professionnel du conseil scolaire.	Oui

## Méthodes et programmes de soutien de l'assiduité

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

## Gestion des ressources humaines et données sur la paie

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

## Surveillance de la satisfaction du personnel

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

## Recrutement et embauche du personnel

Au moment de l'examen opérationnel, le conseil scolaire s'affairait à mettre en place un outil de recrutement électronique pour le personnel du conseil scolaire. Plusieurs considèrent que le processus actuel exige beaucoup de travail et de paperasse. L'objectif est de mettre en place un processus plus efficace et convivial.

Le service dispose d'un plan annuel pour le recrutement d'enseignantes et d'enseignants, dans lequel il détermine les domaines d'intérêt du personnel et les

structures d'entrevues, ainsi que de plans pour participer aux salons de l'emploi dans des universités ciblées. Selon le processus de recrutement les postulants s'inscrivent dans le système de demandes en ligne, puis passent une entrevue avant d'être ajoutés à la banque d'enseignants suppléants à partir de laquelle les embauches sont faites. Le recrutement direct est autorisé uniquement pour les postes d'enseignants qui nécessitent des qualifications spécialisées.

Bien que les pratiques d'embauche du conseil scolaire aient été normalisées et continuent à évoluer grâce à l'amélioration des processus, la participation directe de la présidente dans les comités d'entrevue va à l'encontre du projet de loi 177. La participation des conseillères et conseillers scolaires dans les comités de deuxième entrevue des directions d'école et du comité d'entrevue des surintendances doit cesser. Les conseillères et conseillers scolaires devraient limiter leur intervention en matière de recrutement à l'élaboration des politiques et règlements du conseil sur le sujet. Ils ne devraient pas prendre part au processus d'embauche, sauf pour le recrutement d'une direction de l'éducation.

Le conseil scolaire dispose de processus pour cerner et éliminer les préjugés discriminatoires et les barrières systémiques qui entravent la recherche, la sélection, l'embauche, le mentorat et l'avancement du personnel. Le Conseil scolaire n'a pas encore relevé de problèmes ou d'incohérences majeurs dans ses groupes de personnel. Le Service des ressources humaines a normalisé les pratiques d'embauche à l'échelle du conseil scolaire.

### **Relations de travail**

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

- Comité patronal-syndical – Syndicat canadien de la fonction publique (SCFP);
- Comité de liaison – Enseignantes et enseignants suppléants de York;
- Comité des relations de travail – Ontario English Catholic Teachers' Association (OECTA), section York.

Le Service travaille à assurer une communication constante dans le but de limiter le nombre de griefs. Ainsi, le Service des RH entretient des communications ouvertes et régulières avec les syndicats. La surintendance des RH gère personnellement tous les griefs du personnel scolaire et, de concert avec la directrice de l'éducation, rencontre régulièrement tous les groupes de syndicats. La direction du Service rencontre quant à

elle les représentants des directions d'école et des directions adjointes et d'autres groupes d'employés non syndiqués.

La composition des équipes de négociation du conseil scolaire varie selon le syndicat en cause. Les conseillères et conseillers scolaires prennent directement part au processus de négociation, bien que, selon le projet de loi 177, ils ne devraient pas y jouer de rôle direct. On recommande que les conseillères et conseillers scolaires continuent d'élaborer les politiques et un cadre de priorités pour les négociations du conseil scolaire, mais qu'ils ne participent pas directement aux négociations.

### **Processus d'évaluation du rendement des employés**

Le conseil a mis en place des processus d'évaluation du rendement pour tout le personnel scolaire et non scolaire. Le document « *Performance Management* » (gestion du rendement) du conseil scolaire fournit une approche étape par étape du processus d'évaluation du rendement. Les surintendances doivent s'assurer que les écoles procèdent à ces évaluations. Le système sur papier doit encore être adopté entièrement par tous les employés.

La direction fait état de procédures disciplinaires efficaces dans certains groupes non scolaires. Toutefois, de telles procédures ne sont pas en place pour le personnel scolaire. Le conseil scolaire devrait mettre en place et communiquer une politique et des processus cohérents qui encadreraient la discipline et les congédiements. Une politique disciplinaire progressive devrait être mise en œuvre et appliquée pour tous les groupes d'employés.

Des plans de perfectionnement professionnel sont en place pour le personnel scolaire et non scolaire. La gestion du perfectionnement professionnel n'est pas centralisée : différents services gèrent différents plans de perfectionnement professionnel pour des groupes d'employés précis. La direction encourage le personnel à suivre des formations en perfectionnement professionnel. Parmi les possibilités qui s'offrent au personnel, citons des formations obligatoires à l'interne aussi bien que des possibilités facultatives offertes à l'externe par des universités, des collèges ou des groupes comme l'Ontario Association of School Board Officials (OASBO). La surintendance du curriculum gère les jours de perfectionnement professionnel pour le personnel scolaire. Des plans et des objectifs d'apprentissages sont formulés et vérifiés pour chaque journée de formation structurée établie par le personnel du conseil.

### **Méthodes et programmes de soutien de l'assiduité**

Le conseil scolaire dispose d'un système de gestion électronique pour surveiller l'assiduité du personnel. Tous les groupes de personnel, à l'exclusion des concierges, utilisent ce système. Les absences sont enregistrées en ligne ou par téléphone, et les codes correspondant aux raisons de l'absence leur sont associées. Une fois les

renseignements saisis, le système dépêche une remplaçante ou un remplaçant au besoin. Les concierges, quant à eux, doivent communiquer avec le coordonnateur des installations de leur région pour les aviser de leur absence. Le Service des ressources humaines entre les données pertinentes une fois l'absence des concierges rapportée. La direction devrait mettre à profit les capacités du système en faisant le suivi des tendances et des moyennes en matière d'assiduité.

Le conseil scolaire a envisagé de faire appel à des fournisseurs de programmes de soutien à l'assiduité, mais n'a pas encore retenu les services d'un tel fournisseur. Le conseil scolaire devrait normaliser le processus d'encouragement à l'assiduité pour s'assurer qu'il existe des politiques et procédures clairement documentées et approuvées pour réduire au minimum le coût de l'absentéisme. Le conseil devrait également mettre à profit les capacités du système d'encouragement à l'assiduité et s'assurer qu'un rapport sur l'efficacité du programme est présenté aux conseillères et conseillers scolaires.

### **Gestion des ressources humaines et données sur la paie**

Au conseil scolaire, le traitement de la paie est distinct des dossiers sur les employés, et est géré à l'interne par le Service des finances. Les renseignements sur le personnel sont gardés à jour et entrés dans le système électronique de gestion des données par le Service des RH. Le système indique tout changement au service de la paie, qui fait alors les modifications appropriées. Seule l'impression des formulaires T4 est externalisée. Le conseil collabore avec d'autres usagers du système de gestion électronique pour faire connaître les meilleures pratiques, et fait partie d'un groupe officiel d'aide aux utilisateurs pour contribuer à l'amélioration du système. Le système de gestion de données aide le personnel du conseil à garder à jour les dossiers des RH, les qualifications du personnel ainsi que les documents. Le Service synchronise les données sur les qualifications des membres du personnel enseignant avec la base de données de l'Ordre des enseignantes et des enseignants de l'Ontario (OEEO) tous les trois mois.

Le conseil scolaire ne dispose pas de plan sur l'équité salariale officiel approuvé pour le personnel non syndiqué. En raison d'une plainte adressée à la Commission de l'équité salariale, le conseil scolaire est a lancé un processus d'examen de l'équité salariale pour tous les employés non syndiqués, y compris les directions d'école et les directions adjointes. Le processus en cours est bureaucratique, ce qui entraîne une augmentation de la demande en ressources. Le conseil devrait poursuivre ce processus pour s'assurer qu'un plan sur l'équité salariale approuvé est mis en œuvre, évalué et modifié si nécessaire.

## **Gestion des régimes d'avantages sociaux du conseil scolaire**

Le conseil scolaire cherche à améliorer la surveillance du système d'avantages sociaux. La direction cherche à mieux comprendre les tendances actuelles et les changements d'utilisation du programme d'avantages sociaux. Le fournisseur d'avantages sociaux actuel a été choisi en 2001, et la direction a engagé une tierce partie (par la Catholic School Boards Services Association) pour effectuer une vérification des plans d'avantages sociaux en 2003.

La direction du conseil scolaire a récemment considéré la rentabilité d'engager un vérificateur externe pour examiner le plan d'avantages sociaux des employés, mais elle a toutefois décidé de ne pas aller de l'avant. On recommande à la direction de continuer à envisager cette option et d'engager une tierce partie qui vérifiera la conformité de la compagnie d'assurances du conseil. La direction devrait également continuer à faire des efforts pour limiter les coûts de l'administration des prestations et des processus qui y sont liés. Ces mesures aideront à assurer la validité et la précision des réclamations payées, ainsi que l'adhésion aux conditions du plan d'avantages sociaux.

Le conseil scolaire limite le coût du plan en administrant les plans d'avantages sociaux comme des services de gestion seulement. Le Service des RH, en collaboration avec les superviseurs, assure la gestion des plans d'avantages sociaux, grâce à des consultations entre les employés et les gestionnaires. Les données sur le personnel se synchronisent automatiquement entre la base de données du conseil et le Régime de retraite des enseignantes et enseignants de l'Ontario (RREO) ainsi que le Régime de retraite des employés municipaux de l'Ontario (OMERS).

## **Surveillance de la satisfaction du personnel**

Le Service des RH ne mène pas d'enquête auprès des membres du personnel ni ne mesure leur niveau de satisfaction à l'égard de ses services sur une base annuelle. Des enquêtes auprès du personnel ont été réalisées pour soutenir le processus de recherche de la dernière direction de l'éducation en 1996, ainsi que pour trois années consécutives à partir de 2002. La direction réalise des entrevues de fin d'emploi avec le personnel de soutien. Mener des enquêtes auprès du personnel et des entrevues de fin d'emploi permettrait à la direction de recueillir des données de grande valeur pouvant contribuer au perfectionnement professionnel et à l'élaboration de politiques qui influeraient sur les relations futures avec les employées et les employés. Le conseil scolaire devrait mettre en place ces deux pratiques.

## **Recommandations :**

- La directrice de l'éducation devrait modifier la composition des comités d'entrevue du conseil scolaire et élaborer des politiques et procédures officielles de sélection afin de clarifier le rôle des conseillères et conseillers scolaires et du

personnel du conseil scolaire. Les conseillères et conseillers scolaires devraient élaborer les politiques stratégiques qui régissent la dotation en personnel et le recrutement, mais ne devraient pas siéger aux comités d'entrevue et d'embauche, sauf pour le recrutement d'une direction de l'éducation.

- Les conseillères et conseillers scolaires devraient continuer de fournir au conseil scolaire une politique et un cadre des priorités régissant les négociations collectives, sans participer directement à ces dernières.
- Afin de garantir l'uniformité et la transparence en matière de discipline, la direction devrait élaborer et communiquer une politique ou un processus officiel régissant les mesures disciplinaires et de mise à pied visant tout le personnel.
- La direction devrait continuer d'élaborer un programme exhaustif de gestion de l'assiduité, y compris des politiques et des procédures visant des catégories précises d'absentéisme. Cette façon de faire lui permettrait de miser sur une approche uniforme et structurée pour améliorer l'assiduité au sein de tous les groupes d'employés.
- La direction devrait communiquer régulièrement avec le Conseil scolaire et la haute direction afin de rendre compte de l'efficacité de son programme de gestion de l'assiduité, une fois celui-ci en place.
- Pour le personnel non syndiqué, la direction devrait mettre en œuvre un programme d'équité salariale approuvé tenu à jour, revu régulièrement et modifié au besoin.
- La direction devrait effectuer des vérifications pour s'assurer que la compagnie d'assurance du conseil scolaire se conforme aux conditions des régimes d'avantages sociaux. Cette mesure garantirait le caractère juste et valable des remboursements de réclamations.
- La direction devrait réaliser périodiquement des enquêtes confidentielles auprès des membres du personnel pour améliorer la communication avec ceux-ci et obtenir des données qui facilitent l'élaboration des plans de perfectionnement professionnel et des politiques en matière de ressources humaines.
- La direction devrait envisager de mener des entrevues de fin d'emploi auprès de tous les membres du personnel qui quittent le conseil scolaire afin d'améliorer les politiques en matière de RH ainsi que les processus et les 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 soutien de l'assiduité;
- relever les possibilités d'amélioration continue de l'efficacité et de l'efficience de tous les processus.

Le tableau suivant résume les principales pratiques en matière de dotation en personnel et d'affectation du personnel dans les écoles et 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 ».

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

Principales pratiques liées à la dotation en personnel et à l'affectation du personnel	Pratique adoptée?
Les politiques et modalités du conseil scolaire régissent l'élaboration d'un plan de dotation en personnel et d'un processus d'affectation du personnel annuels qui tiennent compte des priorités du Conseil et des initiatives du Ministère.	Non
Le processus d'affectation du personnel permet de surveiller la conformité aux principaux paramètres politiques du Ministère ou du conseil scolaire, notamment : effectif des classes, temps de préparation, exigences des conventions collectives et autres orientations du conseil.	Oui

#### Surveillance et présentation des rapports sur l'affectation du personnel

Principales pratiques liées à la dotation en personnel et à l'affectation du personnel	Pratique adoptée?
Des systèmes sont mis en place et sont accessibles au personnel des RH et des Finances pour établir et faire le suivi du niveau de personnel approuvé.	Oui
La direction présente périodiquement des rapports sur l'affectation réelle du personnel, comparativement au plan d'allocation et au budget originaux approuvés (ETP par fonction, département et programme, données réelles par rapport au budget).	Non

Principales pratiques liées à la dotation en personnel et à l'affectation du personnel	Pratique adoptée?
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.	Non
Le plan de la direction visant à offrir des services de soutien aux élèves et à 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

L'affectation du personnel du conseil scolaire est régie par les conventions collectives et les lois provinciales applicables. Ce processus est clairement établi et prend en compte un certain nombre de facteurs, dont les prévisions de l'effectif, les besoins des élèves, le nombre maximal d'élèves par classe, les exigences énoncées dans les conventions collectives et les besoins en ressources et en programmes. Le processus de prévisions de l'effectif est coordonné centralement, et son exactitude est remarquable. En effet, dans les années passées, la différence entre les projections d'inscriptions des élèves et le nombre réel d'inscriptions n'était que de neuf élèves dans tout le conseil.

En raison de la récente réorganisation du Service des RH, le processus d'affectation du personnel pour l'année 2011-2012 n'est pas encore terminé. Toutefois, selon les pratiques utilisées jusqu'en 2010-2011, la première étape du processus consiste en la transmission aux Ressources humaines, d'une estimation des inscriptions de la part du Service de la planification. Les formulaires TCH25 sont utilisés pour obtenir les chiffres réels à l'élémentaire, alors que les estimations au secondaire sont effectuées manuellement par les directions d'école et fournies au Service des ressources humaines pour l'affectation. Une fois compilés, les chiffres réels de chacune des écoles et ceux de tout le système sont analysés puis harmonisés aux exigences de la convention collective en matière d'affectation du personnel. Le conseil utilise différents procédés pour adapter l'affectation du personnel selon le groupe d'employés. Le processus d'affectation pour chacun de ces groupes est décrit ci-dessous.

### Personnel scolaire

La dotation en titulaires de classe dépend du nombre réel d'inscriptions, des exigences en matière d'effectif des classes au primaire, et des modalités des conventions collectives (p. ex. : temps de préparation et nombre maximal d'élèves par classe).

### Directions d'école et directions adjointes

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

### Aide-enseignantes et aide-enseignants

L'affectation des aides-enseignantes et des aides-enseignants est basée sur le financement de l'éducation de l'enfance en difficulté et sur les besoins des élèves. La direction de l'éducation examine l'affectation des aides-enseignantes et des aides-enseignants avec la surintendance de l'éducation de l'enfance en difficulté. Le Service des RH assure un suivi de l'affectation des aide-enseignantes et des aideenseignants et de leur dotation toute l'année.

### Personnel de secrétariat

L'affectation du personnel de secrétariat dépend de l'effectif et des besoins des écoles. L'affectation est examinée par la direction associée responsable de l'apprentissage et le Service des ressources humaines.

### Personnel de conciergerie

L'affectation du personnel de conciergerie est basée sur la superficie des installations en pieds carrés, et est précisée dans la convention collective.

### Personnel paraprofessionnel

L'affectation du personnel est basée sur le financement de l'éducation de l'enfance en difficulté et sur les besoins des élèves.

### Personnel non syndiqué du conseil scolaire

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

L'affectation définitive nécessite l'approbation de la direction associée et de la direction de l'éducation, et doit également être présentée au Comité des relations de travail pour approbation. On signale que les affectations finales sont souvent plus élevées que celles déterminées dans le cadre du processus précisé précédemment, et que le personnel supplémentaire est ajouté avec l'accord de la direction de l'éducation et de la direction associée. Le conseil scolaire devrait élaborer des politiques et adopter des modalités officielles pour régir la mise au point d'un plan de dotation en personnel et d'un processus d'affectation du personnel annuels qui répondent aux priorités du Conseil et aux initiatives du Ministère.

### **Surveillance et présentation des rapports sur l'affectation du personnel**

Le conseil scolaire exerce une surveillance constante des niveaux de dotation en personnel à l'aide du système de gestion financière et du système de gestion de la paie. Durant l'année scolaire, des réunions sont tenues toutes les deux semaines pour

s'assurer que l'affectation du personnel est appropriée et pour mettre à jour les dossiers TCH25 afin que les chiffres relatifs à l'affectation soient exacts. Les rapports sur la dotation en personnel sont présentés à l'équipe de la haute direction et au Comité des affaires et des finances au moment de la remise des rapports financiers d'étape. Les détails de la dotation ressortent lors des discussions sur le budget (estimations et prévisions budgétaires révisées). Le conseil scolaire ne se prévoit pas de marge de manœuvre pour la dotation en cas d'incohérence dans les projections d'effectif. Ainsi, la dotation en personnel prend en compte l'entièreté des chiffres réels d'effectif, et dans certains cas, si des élèves ne reviennent pas dans une école l'année suivante, un surplus de personnel peut survenir. Le nombre d'employés affectés à une école est basé sur les prévisions d'inscriptions, mais est revu en fonction du nombre d'inscriptions réel.

Tout ajout au personnel, lorsque cela s'avère nécessaire, doit recevoir l'aval de la direction de l'éducation ou de la direction associée responsable de l'apprentissage, un simple courriel étant suffisant. C'est également la direction de l'éducation qui approuve les formulaires de promotion d'un employé à un poste de responsabilités, selon une procédure transparente et normalisée. L'affectation de base du personnel est elle aussi normalisée et transparente; toutefois, il devrait y avoir un processus clair pour l'ajout de personnel supplémentaire au-delà des affectations prévues. Ce processus devrait être officialisé, consigné et normalisé.

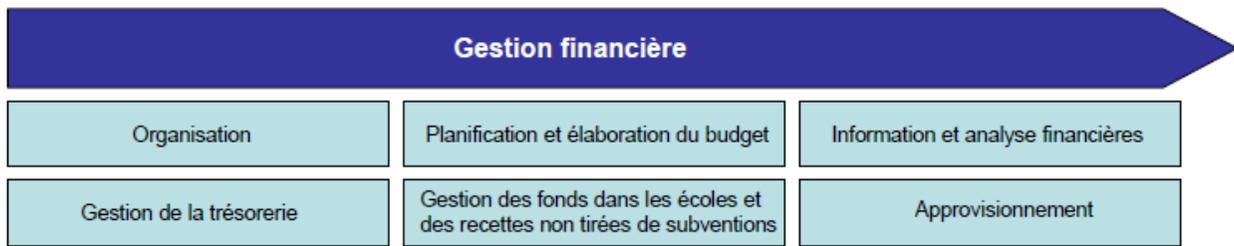
La direction affecte du personnel aux services de soutien aux élèves. La dotation se base sur l'analyse des besoins des élèves et du financement, pour que le processus soit suffisamment documenté pour être transparent. Dans les cas de variations des effectifs ou du niveau de financement, des procédures sont en place pour corriger l'affectation. Ces procédures, toutefois, doivent être bien établies et transparentes pour que les processus soient limpides et que l'obligation de rendre compte soit étroitement liée aux objectifs du conseil scolaire, comme le rendement des élèves. Cette clarté permettra au conseil scolaire de mieux comprendre quels changements dans l'affectation ont été effectués et pourquoi, soutenant le plan stratégique de haut niveau une fois celui-ci établi. D'ici la mise en place du plan stratégique, la direction devrait s'assurer que le plan d'amélioration du conseil scolaire est respecté en ce qui a trait à la dotation en personnel.

### **Recommandations :**

- Le conseil scolaire devrait adopter des politiques et des modalités pour encadrer le plan de dotation en personnel et le processus d'affectation du personnel annuels qui tiennent compte des priorités des conseillères et conseillers scolaires et des initiatives du Ministère.

- La direction devrait présenter périodiquement aux conseillères et conseillers scolaires des rapports sur l'affectation réelle du personnel, comparativement au plan d'affectation et au budget original approuvés.
- Des méthodes devraient être mises en place pour permettre de corriger l'affectation des membres du personnel des écoles lorsque les estimations concernant l'effectif ou le financement changent après l'approbation du budget.

## 4. Gestion financière – Conclusions et recommandations



La gestion financière du conseil assure une utilisation efficiente et efficace des ressources fiscales. La gestion financière permet de faire en sorte que le budget annuel soit établi dans les limites des fonds affectés par le Ministère et soit conforme aux objectifs en matière de rendement des élèves. Elle permet aussi de faire en sorte que les politiques et modalités financières appropriées soient en place pour gérer ces ressources. Les processus financiers et opérationnels connexes contribuent à un niveau approprié de transparence dans l'affectation du budget aux divers services et l'utilisation qu'ils en font. Ils permettent également de faire en sorte que la présentation des résultats aux conseillères et conseillers scolaires et autres intervenants s'intéressant au conseil illustre les buts et priorités approuvés relativement au rendement des élèves.

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

### 4.1 Organisation des finances

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

- déterminer si des politiques et modalités ont été établies pour appuyer les principales fonctions et activités financières ainsi que les priorités opérationnelles nécessaires et vérifier si elles correspondent aux objectifs prévus en ce qui concerne le rendement des élèves;
- déterminer si le Service des finances appuie tous les buts et priorités et les obligations de rendre compte établis par le conseil scolaire;

- évaluer l'efficacité et l'efficacite de la structure du Service et déterminer si les rôles et responsabilités appuient les principales fonctions et activités et pratiques;
- relever les possibilités d'appuyer l'amélioration continue de l'efficacité et de l'efficacité de tous les processus.

Le tableau suivant résume les principales pratiques en matière d'organisation des finances 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 finances	Preuve de l'adoption?
Les buts et priorités du Service des finances énoncés dans le plan annuel du service correspondent au plan opérationnel annuel du conseil accessible aux principaux intervenants. Le plan comprend des objectifs mesurables, des échéances précises et des obligations de rendre compte définies.	Oui

### 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 ou l'expérience appropriés, ou les deux.	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**

Le Service des finances est composé de deux divisions principales : la Division des services opérationnels et la Division du budget et de la vérification. Chacune de ces divisions élabore deux documents de planification par année, soit un plan annuel global ainsi qu'un document détaillé sur les objectifs et les initiatives. Le plan annuel donne un aperçu des objectifs et des initiatives, alors que le plan détaillé détermine les initiatives particulières qui correspondent à chacune des fonctions des divisions. Le plan détaillé des services opérationnels présente également les méthodes d'évaluation du succès de chaque initiative. La direction du Service devrait harmoniser le plan de service avec le plan stratégique du conseil scolaire une fois celui-ci élaboré.

Tout comme la Division des services administratifs, la Division des services de gestion des installations, la Division des services de bureau et des services environnementaux, la Division des services opérationnels et la Division du budget et de la vérification relèvent du directeur associé, responsable des divisions et trésorier. Le Conseil des représentants des services se réunit chaque semaine pendant trois heures afin d'assurer l'harmonisation entre les services opérationnels, notamment au chapitre des échéanciers, des questions provenant des comités du Conseil, des directives du Ministère et des problèmes des services ou des problèmes interservices qui émergent. L'ordre du jour est envoyé à l'avance, et le procès-verbal des réunions comprend entre autres les points issus de la réunion. Les procès-verbaux sont conservés dans un registre officiel et sont publiés dans un répertoire interne partagé. Le Conseil des représentants des services fait en sorte que tous les comités du Conseil soient à jour sur les questions d'intérêt particulier, à l'aide d'un formulaire de renseignements normalisé envoyé au besoin.

## **Structure organisationnelle et obligation de rendre compte**

Division des services opérationnels : Le haut gestionnaire de la Division des services opérationnels et trésorier adjoint relève du directeur associé, responsable des divisions et trésorier. Il est épaulé directement par le spécialiste du système des finances et des immobilisations, le gestionnaire de la comptabilité, de la paie et des avantages sociaux, ainsi que le gestionnaire des achats. La division est composée d'environ 23 employés dont les descriptions de poste, les responsabilités et les exigences en matière de scolarité sont bien définies. Les coordonnées des personnes-ressources de la division sont publiées sur le site Web du conseil scolaire. Le personnel actuel répond aux exigences appropriées : des employés possèdent le titre de comptable général accrédité (CGA), de comptable agréé (CA), de comptable en management accrédité (CMA), une formation d'agente ou d'agent de supervision ou encore d'autres formations universitaires et postsecondaires.

Division du budget et de la vérification : Le haut gestionnaire de la Division du budget et de la vérification relève également du directeur associé, responsable des divisions et

trésorier. La Division, qui compte neuf employés, est responsable du budget, des finances scolaires et de la vérification. Les descriptions d'emploi, les responsabilités et les exigences sont accessibles et à jour. Le personnel-ressource principal de la Division répond aux exigences en matière de scolarité, et est titulaire de diplômes collégiaux ou universitaires ou de titres de CMA ou possède les qualifications d'agente ou d'agent de supervision. Plusieurs des membres du personnel poursuivent leur perfectionnement en faisant des études postsecondaires. Les coordonnées de la Division sont disponibles sur le site Web du Conseil.

### **Surveillance et communication des politiques**

Les services sont chargés des politiques et des procédures administratives, y compris (mais sans s'y limiter) les politiques et procédures suivantes :

- Comptes fournisseurs
- Comptes débiteurs et rentrée de fonds
- Comptabilité générale
- Trésorerie
- Immobilisations et autres
- Immobilisations corporelles
- Achats
- Paie et avantages sociaux
- Procédures de vérification des cartes pour petits achats centralisées
- Procédures de vérification des cartes pour petits achats des écoles
- Lignes directrices et formulaires – Organisme de bienfaisance enregistré
- Entrepreneurs dans les écoles
- Finances des conseils d'école catholiques
- Bordereau de dépôt – Conseil d'école catholique
- Demande de chèque préapprouvée – Conseil d'école catholique
- Demandes de chèques – Conseil d'école catholique

- Modèle de grand livre – Conseil d'école catholique
- État mensuel des revenus et des dépenses – Conseil d'école catholique
- Concentration de fonds du conseil d'école catholique dans le compte bancaire d'une école
- Revenus et dépenses annuels des conseils d'écoles catholiques
- Transferts des fonds du conseil d'école catholique
- Résumé de fin d'exercice des conseils d'écoles catholiques
- État annuel des revenus et des dépenses pour l'année qui a pris fin le 31 août
- Rapports de fin d'exercice des conseils d'écoles catholiques
- Suivi de la vérification des cartes de crédit pour petits achats
- Exemple de rapport de vérification des cartes de crédit pour petits achats des écoles
- Détail sur les finances des écoles
- Analyse des comptes bancaires des écoles
- Sommaire des comptes bancaires des écoles et des revenus des conseils d'écoles catholiques comparativement aux dépenses
- Programme de réparation de véhicules en atelier – Suivi des ordres de travail
- Recommandations sur les documents financiers pour le programme de réparation de véhicules en atelier
- Feuille de contrôle des dépôts au compte bancaire de l'école
- Lignes directrices en matière de fonds générés dans les écoles élémentaires
- Profits provenant de collectes de fonds
- Utilisation de l'argent provenant de collectes de fonds
- Vérifications des fonds générés dans les écoles
- Rapport de vérification – École élémentaire

- Rapport de vérification – École secondaire
- Exemple de rapport de vérification des comptes distincts des conseils d'écoles catholiques
- Plan de vérification des comptes bancaires des écoles et des conseils d'écoles catholiques
- Résumé du processus – Finances des Salons du livre des bibliothèques scolaires
- Préparation de produits
- État des revenus et des dépenses et copie de sécurité
- Cadeaux au personnel des conseils d'école et des écoles
- Contributions des écoles aux organismes de charité
- Lignes directrices pour les fonds générés dans les écoles secondaires
- Vérifications de l'effectif
- Utilisation des fonds du Conseil scolaire pour la reconnaissance
- Admissions (le Service des admissions est dirigé par le gestionnaire principal, Division des services administratifs)

Les procédures financières sont mises en place et harmonisées avec la politique globale du conseil scolaire, qui fournit une orientation générale pour toutes les procédures du Conseil. Le Service communique les politiques par différents moyens, notamment par une communication directe avec le personnel du Service ou le conseil scolaire dans son ensemble. Il profite également des formations régulières pour transmettre les changements relatifs aux politiques ou aux procédures. En outre, le Service prend régulièrement part aux réunions mensuelles des directions d'école et à la formation du personnel (comme la formation annuelle des secrétaires). Il a également donné des formations à grande échelle, parfois en collaboration avec son conseil coïncident. Le Service assure la conformité avec toutes les politiques énumérées précédemment, tout en surveillant étroitement le respect des politiques en matière d'approvisionnement.

## 4.2 Planification et élaboration du budget

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

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

Le tableau suivant résume les principales pratiques en matière de planification et d'élaboration du budget et 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 ».

### Processus d'élaboration du budget annuel

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

### Atténuation des risques et approbation du Conseil

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

Principales pratiques liées à la planification et à l'élaboration du budget	Pratique adoptée?
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	Oui
en matière de rendement des élèves. Il fournit à tous les intervenants des renseignements utiles et compréhensibles.	

### Processus d'élaboration du budget annuel

Le conseil utilise le même processus centralisé d'élaboration du budget annuel d'année en année. Ce processus est résumé dans les documents du conseil scolaire de la façon suivante :

#### Janvier

- Évaluer la situation financière de l'année courante
- Établir les dates de réunion de l'équipe chargée de la planification de l'allocation des ressources
- Déterminer les dates de présentation des rapports aux conseillères et conseillers scolaires

#### Février

- Revoir les prévisions d'inscriptions
- Revoir les projections en matière de dotation
- Revoir et confirmer les priorités du système
- Examiner les pressions sur les ressources et envisager des moyens de mettre à profit les ressources existantes
- Discuter de nouvelles initiatives à envisager
- Remplir les formulaires de demandes et d'entrées relatives aux dépenses
- Fournir des mises à jour à l'équipe chargée de la conception de l'allocation des ressources

#### Mars

- Présenter l'« aperçu préliminaire » au Conseil

- Analyser les effets des annonces de SBE
- Établir la base d'effectif finale pour 2010-2011
- Résumer les demandes de dépenses
- Comparer les revenus et les dépenses préliminaires

#### **Avril**

- Harmoniser les demandes de dépenses aux priorités du système
- Présenter l'ébauche de l'allocation des ressources au Conseil
- Présenter le module sur le salaire et les avantages sociaux
- Présenter le module sur le revenu
- Présenter l'allocation des ressources pour l'éducation de l'enfance en difficulté au Comité consultatif pour l'enfance en difficulté (CCED)

#### **Mai**

- Harmoniser les demandes de dépenses aux priorités du système
- Mettre à jour les renseignements sur l'affectation à l'aide du TCH25 à jour
- Revoir les calculs de revenus et de SBE
- Présenter l'ébauche de l'allocation des ressources au Conseil
- Présenter les possibilités aux conseillères et conseillers scolaires aux fins de discussion
- Tenir des réunions publiques pour obtenir des commentaires
- Réviser l'état de l'allocation des ressources

#### **Juin**

- Finaliser le budget de fonctionnement et d'immobilisations pour 2010-2011
- Faire approuver l'allocation des ressources pour 2010-2011 par les conseillères et conseillers scolaires

- Soumettre les SBE par le Système d'information sur le financement de l'éducation (site Web du Ministère)
- Informer les intervenantes et intervenants concernés par le budget des résultats de l'affectation des ressources approuvée par les conseillères et conseillers pour 2010-2011

Le processus d'élaboration du budget tient compte des différents commentaires des intervenantes et intervenants, et il est conçu au moyen de feuilles de calcul et des apports des différents Services. Le processus est consigné, transparent et clairement harmonisé avec les initiatives générales du conseil scolaire. Les modules de planification budgétaire comprennent le revenu, le salaire et les avantages sociaux, entre autres. Puisqu'il n'existe pas de sous-comité chargé du budget, le budget final est présenté directement au comité plénier.

Bien que les processus d'établissement du budget et d'affectation du personnel soient plutôt standards, les changements de dotation en cours d'année ainsi que leurs conséquences possibles sur le budget approuvé pourraient devenir épineux pour le conseil scolaire. La direction devrait envisager de mettre en œuvre un cadre de risques et de possibilités pour évaluer les effets de ces changements. Le cadre serait relié aux plans stratégique et opérationnel du conseil une fois ceux-ci en place.

Pour soutenir le processus d'élaboration du budget, la direction a adopté une approche intégrée en ce qui concerne les prévisions touchant l'effectif. Ce processus, tiré des ressources centrales du conseil scolaire et inspiré par les commentaires des écoles, a fait ses preuves par le passé. Dans les dernières années, l'affectation par rapport aux effectifs n'a été erronée que d'une fraction de pourcentage. Les processus d'élaboration du budget prennent également en compte tous les changements exigés visant les coûts et recettes. La direction prévoit la dotation en personnel en se basant sur les changements des effectifs, sur l'ententecadre provinciale, les nouveaux programmes ainsi que les tendances de départs à la retraite au Conseil, et prévoit les coûts en conséquence. La direction compare ses coûts en personnel avec ceux d'autres conseils scolaires et les grilles salariales établies par le Ministère.

### **Atténuation des risques et approbation du Conseil**

En préparant son budget annuel, le conseil scolaire prend en compte des risques financiers majeurs (comme la baisse des effectifs et des réserves, la mise en œuvre de nouveaux programmes et les changements dans l'effectif). Des stratégies d'atténuation des risques financiers sont présentées à l'équipe de la haute direction et aux conseillères et conseillers scolaires. Les membres du Conseil et l'administration principale discutent des risques dans le cadre de l'atelier sur le budget et des réunions du Comité des affaires et des finances, du Comité des relations de travail et du Conseil.

Pour établir son budget, la direction utilise une approche équilibrée. Des solutions aux écarts financiers sont présentées en détail. Toutefois, le Service doit encore rédiger et approuver un plan officiel de gestion des risques. Auparavant, le conseil conservait des surplus pour des usages précis, mais ce n'est plus le cas. Le Service devrait envisager de réunir les principales stratégies d'atténuation des risques dans un plan officiel de gestion des risques. Ce plan, bien étayé, serait présenté à l'administration principale et aux conseillères et conseillers scolaires dans le cadre du processus d'élaboration du budget.

#### Améliorations proposées pour le processus d'élaboration de rapports sur les risques liés au budget :

Le processus d'élaboration de rapports concernant les stratégies d'atténuation des risques varie énormément d'un conseil scolaire à l'autre. Un processus amélioré comprendrait des documents officiels sur les éléments ci-dessous :

Au début du cycle budgétaire :

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

Pendant le cycle budgétaire :

- Compte rendu périodique des écarts importants du budget des achats qui peuvent influencer négativement les résultats financiers du conseil scolaire – ces écarts peuvent être exposés dans les rapports financiers intermédiaires.
- Mise à jour sur les probabilités et l'ampleur des répercussions de chaque risque de budget déterminé officiellement au début du cycle budgétaire.
- Tout nouveau risque lié au budget.

Le niveau de détail du plan d'atténuation des risques liés au budget dépendra de la préférence de la direction et du Conseil. Il devrait au moins résumer sous forme de tableau les éléments ci-dessus. La consignation périodique de ces renseignements permettrait aux évaluatrices et aux évaluateurs de mieux comprendre les risques liés au budget du conseil scolaire.

**Recommandation :**

- La direction devrait envisager d'améliorer le processus d'élaboration de rapports sur les risques liés au budget du conseil scolaire en suivant le format suggéré dans la section 4.2 du présent rapport. Un plan ou un rapport officiel de gestion des risques, périodiquement revu et actualisé, présenterait entre autres des stratégies permettant d'atténuer le risque que les dépenses soient supérieures aux niveaux budgétisés.

**4.3 Information et analyse financières**

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

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

Le tableau suivant résume les principales pratiques en matière d'information et d'analyse financières et 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 ».

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

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

**Rapports financiers intermédiaires et annuel**

Principales pratiques liées à l'information et à l'analyse financières	Pratique adoptée?
Les rapports financiers intermédiaires sont suffisamment détaillés (écarts par rapport au budget, comparaisons aux données des années précédentes) pour permettre de bien saisir la situation budgétaire de l'exercice en cours et les perspectives de tout l'exercice.	Oui
La haute direction est tenue responsable de l'intégrité de l'information financière publiée grâce à des processus officiels de signature et d'approbation.	Non

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

## Vérification

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

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

Le conseil scolaire utilise un système financier et de gestion intégré pour consigner les données financières, en assurer le suivi et produire des rapports pour les budgets individuels. Ce système est conçu de façon à permettre aux gestionnaires de fonds (qui sont chargés des budgets) d'accéder en temps réel au système électronique afin de suivre l'évolution de leur budget (sauf les données des salaires et des avantages sociaux). La Division du budget et de la vérification contrôle tous les comptes primaires (à l'exclusion de ceux du salaire et des avantages sociaux), supervise tous les budgets et produit des rapports sur les écarts des budgets individuels et des comptes primaires. Le système est conçu de façon à envoyer un avertissement aux gestionnaires de fonds quand les budgets sont dépensés à 80 %, à 90 % et à 100 %. Un budget entièrement dépensé est gelé, ce qui offre une protection supplémentaire.

## Rapports financiers intermédiaires et annuel

La Division du budget et de la vérification fournit régulièrement des rapports financiers aux conseillères et conseillers scolaires, et a mis en œuvre les recommandations du Comité sur les rapports financiers intermédiaires (CRFP) du Ministère. Les échéanciers et les procédures de reddition de compte et de clôture des comptes sont clairement établis. Le Conseil des représentants des services s'assure que les états financiers sont exacts dans tous les rapports intermédiaires et annuels. Les cadres supérieurs devraient également faire approuver officiellement les rapports financiers intermédiaires par la haute direction (et les faire signer) pour assurer l'intégrité de l'information financière. Le conseil scolaire remplit et dépose tous les rapports financiers au

Ministère, conformément aux échéances établies, et surveille les rapports financiers sur une base régulière.

### **Vérification**

Le conseil scolaire participe activement à l'initiative de vérification régionale du Ministère. La Division du budget et de la vérification dispose de ressources internes dédiées à la vérification qu'elle met à la disposition de tous les services et s'assure que des mesures de contrôle sont en place et que les politiques du Conseil et du Ministère sont respectées. Voici les objectifs de la Division du budget et de la vérification :

- Assurer une bonne communication dans le Service et dans le conseil;
- Continuer d'acquérir des connaissances professionnelles;
- Continuer de collaborer avec les autres services pour améliorer les politiques et procédures et en concevoir de nouvelles;
- Peaufiner les processus pour entraîner une réduction du chevauchement des activités;
- Continuer de participer aux comités du Ministère, du Conseil et d'autres associations.

Les principales priorités pour l'année 2010-2011 sont de réexaminer le processus budgétaire (pour améliorer la reddition de comptes et la collecte d'information), de revoir les finances des écoles pour assurer la conformité aux exigences du Ministère en matière de présentation de rapports, et d'augmenter le type et le nombre de vérifications internes effectuées tout en soutenant le vérificateur externe. Ces objectifs sont énoncés dans le plan de vérification interne sur trois ans du conseil scolaire et présentés au Conseil des représentants des services pour approbation. Le plan est également présenté au Comité de vérification du Conseil. Le rapport de vérification interne annuel est présenté à la direction de l'éducation.

Conformément aux directives du Ministère, le Conseil a mis en place un Comité de vérification composé de membres externes, qui se rencontrent à trois reprises dans l'année. Le conseil scolaire a d'ailleurs reçu un grand nombre d'offres de bénévoles externes souhaitant y prendre part. Les membres externes du Comité de vérification ne sont pas des membres votants : conformément à la réglementation en vigueur, seuls les conseillères et conseillers scolaires peuvent voter aux comités permanents des conseils scolaires. Le Comité de vérification du Conseil rencontre les vérificateurs externes et la fonction de vérification interne du conseil scolaire. La lettre de recommandations du vérificateur externe est présentée annuellement au Comité.

**Recommandation :**

- Le conseil scolaire devrait veiller à ce que les états financiers intermédiaires soient approuvés officiellement par la haute direction pour assurer l'intégrité de l'information financière.

**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 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 de l'encaisse et des investissements**

Principales pratiques liées à la gestion de la trésorerie	Pratique adoptée?
Existence d'un processus de gestion de l'encaisse qui permet de maximiser le revenu 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, dans la mesure du possible.	Non
La direction communique périodiquement au conseil les résultats des activités d'investissement et toute politique d'investissement approuvée par ce dernier.	Oui
La direction compare périodiquement les conditions bancaires du conseil scolaire à celles de conseils scolaires de taille semblable.	Oui
La direction surveille les risques financiers liés à la gestion de l'encaisse et des investissements et possède un plan pour atténuer ces risques.	Oui

## Gestion de l'encaisse et des investissements

Le processus de gestion de l'encaisse du conseil scolaire est efficace, car il permet de réduire au minimum les liquidités oisives au moyen de la surveillance des flux de trésorerie par rapport aux prévisions. Les flux de trésorerie sont vérifiés fréquemment, habituellement plus de trois fois par semaine. De même, la direction compare régulièrement les conditions bancaires aux repères du Ministère. Récemment, le conseil scolaire a renégocié ses conditions bancaires à l'aide d'un processus d'appel d'offres ouvert. La décision de lancer un appel d'offres pour les services bancaires a été prise en partie après avoir observé les taux d'autres établissements. En négociant une entente avec le fournisseur de services financiers, le conseil scolaire a également pu obtenir des taux préférentiels pour les emprunts, au cas où ceux-ci s'avéreraient nécessaires.

Les opérations bancaires du conseil scolaire sont regroupées dans une seule institution financière, mais le conseil n'a toutefois pas réuni dans cette institution les activités de gestion de l'encaisse de ses écoles. Bien que le conseil scolaire ait proposé une ou deux banques aux écoles et les ait encouragées à choisir l'une d'elles, les écoles sont libres de choisir l'institution qu'elles préfèrent. Le conseil scolaire devrait encourager les écoles à faire affaire avec la banque du conseil scolaire, dans la mesure du possible.

Le conseil scolaire fait régulièrement des investissements qui sont conformes aux exigences de la *Loi sur l'éducation* et qui tiennent compte de la politique du conseil scolaire en la matière. Les risques associés à la gestion de l'encaisse et des investissements sont limités par la supervision du personnel et d'autres mesures comme la conservation des exemplaires papier et électroniques des accords financiers. L'administration principale présente annuellement un rapport sur les investissements aux conseillères et conseillers scolaires.

### Recommandation :

- Les activités de gestion de l'encaisse devraient être regroupées dans un seul établissement financier.

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

L'examen des processus de gestion des fonds dans les écoles et des recettes non tirées de subventions vise à :

- déterminer s'il existe des processus permettant de consigner en temps opportun et de façon complète et précise les différents types de fonds dans les écoles et de recettes non tirées de subventions;

- déterminer s'il existe des contrôles internes pour appuyer le traitement approprié de l'encaisse et sa bonne gestion;
- relever les possibilités d'amélioration continue de l'efficacité et de l'efficience de tous les processus.

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

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

### Gestion des fonds dans les écoles

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

### Gestion des recettes non tirées de subventions

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

### Gestion des fonds dans les écoles

La direction veille à ce que des mesures de contrôle adéquates soient mises en œuvre pour préserver les fonds dans les écoles et coordonne de façon centralisée la déclaration annuelle des recettes et des dépenses des écoles. Les secrétaires d'école sont responsables de recueillir et de déposer les fonds des écoles, qui sont conservés

dans les coffres-forts jusqu'au moment du dépôt. Les dépôts doivent être effectués chaque semaine afin de limiter la quantité d'argent conservé dans les écoles. Le conseil scolaire a accès aux documents financiers de chacune des écoles et peut surveiller tous les comptes bancaires et toutes les données relatives aux transactions. Le personnel du Service des finances peut également vérifier les comptes si des préoccupations se font sentir sur une base régulière.

### **Gestion des recettes non tirées de subventions**

Les membres du personnel du Conseil scolaire ont contribué à l'élaboration du manuel de l'OASBO sur les recettes non tirées de subventions. Des lignes directrices internes pour les écoles élémentaires et secondaires ont été formulées à partir de ce manuel. Les recettes non tirées de subventions sont gérées à l'aide du système de gestion financière du conseil scolaire. Le personnel scolaire reçoit une formation sur les lignes directrices chaque année, et d'autres formations en cours d'année lorsque des changements qui pourraient toucher les responsabilités ou les pratiques dans les écoles surviennent. Les secrétaires reçoivent leur formation sur la gestion des recettes non tirées de subventions chaque année en août, et toutes les nouvelles directions d'écoles doivent prendre part à la séance. Une formation est également offerte aux trésoriers des conseils d'école.

Le Service des finances surveille les recettes non tirées de subventions en effectuant des vérifications une fois par année dans les écoles secondaires, et deux fois par année dans les écoles élémentaires. Le conseil a mis en place un projet pilote d'écoles sans encaisse au palier secondaire, pour limiter les risques associés aux recettes non tirées de subventions et réduire la surveillance qu'elles nécessitent. L'éducation permanente gère la perception de recettes à l'interne, et cherche à avancer vers un modèle sans encaisse en percevant les frais en ligne par carte de crédit.

Le conseil scolaire emploie une coordonnatrice ou un coordonnateur des services de liaison qui travaille de concert avec les municipalités pour trouver des solutions communes aux défis du partage des installations et de l'utilisation communautaire des installations scolaires. Certaines municipalités profitent du système du conseil scolaire pour réserver des terrains publics. La direction prévoit que la prochaine étape sera d'ajouter une fonction de paiement en ligne pour l'utilisation communautaire des installations scolaires.

Le conseil scolaire utilise un système normalisé pour organiser, prioriser et rechercher les Subventions pour d'autres programmes d'enseignement (APE). Les membres du personnel de la Division du budget et de la vérification ont la responsabilité de surveiller toutes les subventions APE. Une fois qu'une subvention est assignée à un détenteur de budget, un centre financier est créé. Le membre du personnel de la Division du budget et de la vérification chargé des subventions APE rencontre chaque mois chacun des

détenteurs de budget pour s'assurer que les fonds provenant de subventions APE sont dépensés correctement et pour aider à faire le suivi des résultats afin d'assurer une cohérence avec les buts du Ministère. Le conseil scolaire a fait part de ses meilleures pratiques concernant la gestion des subventions APE à d'autres conseils scolaires, et leur a offert des recommandations.

#### 4.6 Approvisionnement

L'examen des processus d'approvisionnement vise à :

- déterminer s'il existe des politiques et pratiques d'approvisionnement conformes aux *Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement* (version 1.0) permettant au conseil scolaire d'acquérir des biens et services grâce à un processus ouvert, équitable et transparent;
- déterminer s'il existe des contrôles internes suffisants pour appuyer l'approvisionnement et le processus de paiement connexe;
- déterminer si les processus du conseil scolaire lui permettent d'optimiser ses ressources pour tous les biens et services qu'il acquiert;
- déterminer les possibilités d'appuyer l'amélioration continue de l'efficacité et de l'efficience de tous les processus.

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

#### Politiques et modalités

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

Principales pratiques liées à l'approvisionnement	Pratique adoptée?
Les responsables des achats surveillent les activités relatives aux achats et assurent la conformité aux politiques et aux modalités d'approvisionnement du Conseil ainsi qu'aux <i>Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement</i> .	Oui

### Participation à des initiatives d'achats groupés

Principales pratiques liées à l'approvisionnement	Pratique adoptée?
La direction évalue et élabore des stratégies visant à augmenter le pouvoir d'achat et à réduire au minimum le coût des biens et services fournis.	Oui
Le conseil scolaire participe activement à des consortiums d'achat, à des centrales d'achat ou à des initiatives d'achats groupés.	Oui

### Niveaux de pouvoir d'achat

Principales pratiques liées à l'approvisionnement	Pratique adoptée?
Conformément aux <i>Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement</i> , les pouvoirs d'autorisation correspondent aux tâches et aux responsabilités relevant des divers postes, et les superviseurs ou les chefs de service en assurent la surveillance.	Oui

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

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

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

Principales pratiques liées à l'approvisionnement	Pratique adoptée?
Le Service des finances du conseil scolaire effectue un triple rapprochement (bon de commande, 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.	Oui

## Utilisation du transfert électronique de fonds

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

### Politiques et modalités

Le conseil scolaire a mis en place une politique d'approvisionnement et des lignes directrices en matière d'achats (avec un code d'éthique) conformément aux exigences de la version 1.0 des *Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement* du Secrétariat de la gestion de la chaîne d'approvisionnement dans le secteur parapublic. La politique 802 – Achat, location à bail et location de produits et services établit une déclaration de principes claire ainsi que les paramètres relatifs aux achats et les responsabilités du personnel à cet égard. Le code d'éthique en matière de chaîne d'approvisionnement est compris dans les lignes directrices, et repose sur trois principes : l'intégrité et le professionnalisme; l'obligation de rendre compte et la transparence; la conformité et l'amélioration continue. Un système interne de babillard électronique permet de transmettre à tout le personnel les politiques et procédures, qui sont également accessibles sur le site Web du conseil. Le conseil scolaire doit mettre à jour sa politique en matière d'approvisionnement pour se conformer à la nouvelle Directive en matière d'approvisionnement dans le secteur parapublic.

Les lignes directrices du conseil scolaire concernant les achats précisent que le conseil n'accorde pas de préférence aux fournisseurs locaux dans ses pratiques d'achats. Le document fait également état des situations dans lesquelles l'approvisionnement non concurrentiel est acceptable, comme les situations d'urgence ainsi que lorsqu'un seul fournisseur est en mesure de remplir les exigences (achats de source unique et exclusive). Le Service des achats a fait savoir qu'il entreprend une analyse des lacunes des pratiques à l'aide de systèmes comme sa base de données de contrats, le Système de gestion des soumissions. Cette base de données en ligne recherche toutes les soumissions concurrentielles et les rend accessibles pour que les fournisseurs voient celles qui sont sur le marché, et si elles sont ouvertes ou fermées. Le système produit des rapports mensuels pour le Conseil des représentants des services et des rapports pour le Comité des affaires et des finances. Tous les bons de commande sont gérés de façon centralisée et surveillés par le Service des achats. Le système financier automatisé nécessite plusieurs étapes de vérification, permettant ainsi de s'assurer du respect des limites et des seuils de dépenses. En plus de la surveillance effectuée par le système financier, le personnel du Service s'assure continuellement que les bons de commande respectent les procédures d'achat du conseil scolaire. Les lignes directrices en matière de remboursement des dépenses sont claires et énoncées dans le « *Purchasing Reference Guide* » (guide de référence sur les achats). Les diverses

exigences pour chaque niveau précisent le nombre et le type de signatures requises, ainsi que l'autorité exigée.

### **Participation à des initiatives d'achats groupés**

La direction se sert de partenariats pour augmenter le pouvoir d'achat et réduire au minimum le coût des biens et services fournis. Le conseil scolaire participe à différents consortiums et coopératives d'achats, comme la Catholic School Boards Services Association et le Marché éducationnel collaboratif de l'Ontario (MECO) pour des produits et des services comme l'ameublement des classes et les fournitures postales. Le conseil scolaire collabore directement avec les conseils coïncidents pour les services de gestion des déchets, les services de consultation, les fournitures scolaires et d'autres produits et services.

### **Niveaux de pouvoir d'achat**

Le conseil scolaire a élaboré un guide de référence détaillé sur les achats qui contient des lignes directrices claires pour tous les types d'achat et d'approvisionnement et qui comprend un code d'éthique. Des procédures et des niveaux d'autorisation précis sont en place pour tous les secteurs d'achats et de paiement. Voici des exemples de procédures du cycle de paiement des achats :

- Signature de chèques
- Passages de chèques
- Paiements par transfert électronique de fonds
- Paiements électroniques (hormis le transfert électronique de fonds)
- Seuil des demandes d'achat
- Bons de commande
- Facturation de bons de commande
- Demande de paiement sans bon de commande
- Remboursement des dépenses

Les demandes d'achat peuvent être saisies uniquement par le personnel autorisé et nécessitent la signature ou l'autorisation électroniques d'un gestionnaire de fonds s'il s'agit de postes individuels inférieurs à 2 500 \$. Les postes individuels égaux ou supérieurs à 2 500 \$ nécessitent quant à eux l'approbation du gestionnaire de fonds et de la surintendance. Les seuils diffèrent pour les services relatifs aux installations

et les services d'expert-conseil. Les bons de commande nécessitent les autorisations suivantes :

- Moins de 25 000 \$ : la signature électronique de l'acheteur.
- Égal ou supérieur à 25 000 \$ : la signature électronique de l'acheteur et celle du gestionnaire de la Division des achats.
- Égal ou supérieur à 75 000 \$ la signature électronique de l'acheteur, du gestionnaire de la Division des achats et du directeur associé, responsable des divisions et trésorier.

De plus, le conseil scolaire dispose d'un ordinogramme détaillé pour les demandes d'achats et de travaux du Service des installations. Toute mise à jour des politiques relatives aux dépenses et des exigences d'approvisionnement et d'achat est gérée par le Comité des affaires et des finances, puis approuvée par le Comité d'examen des politiques (s'il y a lieu) et les conseillères et conseillers scolaires.

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

Les cartes de crédit pour petits achats sont utilisées par de nombreux groupes d'employés du conseil scolaire. Chaque groupe est soumis à la limite par transaction et à la limite mensuelle précisées dans le tableau suivant :

<b>Titre</b>	<b>Limite par transaction</b>	<b>Limite mensuelle de transactions</b>
Direction d'école et direction adjointe – Élémentaire	500	1 000
Direction d'école et direction adjointe – Secondaire	1 000	3 000
Secrétaire et trésorière ou trésorier	200	1 000
Chef de service	300	1 000
Personnel enseignant	200	500
Bibliothécaire – Élémentaire	500	1 000
Bibliothécaire – Secondaire	1 000	2 000
Concierge – Élémentaire	25	100
Concierge – Secondaire	50	200
Haute direction	2 500	5 000

Les cartes de crédit institutionnelles ne sont pas utilisées au conseil scolaire. Le personnel du Service des installations emploie des cartes d'achat pour l'essence, qui offrent un pourcentage de rabais à l'achat. La négociation des modalités des cartes pour l'essence est effectuée en collaboration avec un groupe de conseils scolaires qui prend part au programme. Toutes les transactions effectuées à l'aide d'une carte de crédit pour petits achats sont répertoriées de façon centralisée au conseil scolaire. Les comptes fournisseurs transfèrent les renseignements des comptes de cartes de crédit pour petits achats dans le système électronique central de gestion financière pour en assurer le suivi. Les renseignements sur les dépenses effectuées au moyen des cartes de crédit pour petits achats sont conservés aux emplacements scolaires pour les cartes des écoles, et au bureau du conseil scolaire pour celles des membres du personnel du conseil. Le respect des limites est assuré par deux niveaux de vérification régulière des cartes, l'une dans les emplacements scolaires et l'autre au niveau du système central de gestion financière. Les relevés des cartes de crédit pour petits achats sont vérifiés toute l'année pour assurer la conformité aux politiques du Conseil.

### **Comptabilité pour l'intégralité du cycle d'achat / de paiement**

Le conseil scolaire utilise un cycle d'achat et de paiement électronique pour un grand pourcentage de transactions. À l'heure actuelle, les écoles saisissent les demandes d'achat dans le système de gestion financière du conseil pour créer un engagement dans le poste individuel désigné. Une fois approuvées par le gestionnaire de fonds ou un autre agent de supervision, selon le montant, les demandes sont envoyées à l'agente ou agent responsable des achats, qui crée un bon de commande. Le système financier transmet alors électroniquement les bons de commande aux fournisseurs, par courriel ou par télécopieur. Les commandes sont expédiées directement aux emplacements scolaires, et les renseignements sur la réception sont envoyés dans le système de gestion financière électronique. Une fois que les renseignements complets sont saisis, les reçus sont fermés et versés aux dossiers de l'école ou du service pour vérifications futures. Les factures sont envoyées directement aux comptes fournisseurs et sont saisies dans le système électronique et rapprochées automatiquement. Les différentes modalités de paiement de chaque fournisseur sont intégrées au système de gestion électronique, et le paiement est envoyé en conséquence. Le système utilise à la fois la comptabilité d'engagement et une interface électronique pour les fournisseurs.

### **Utilisation du transfert électronique de fonds**

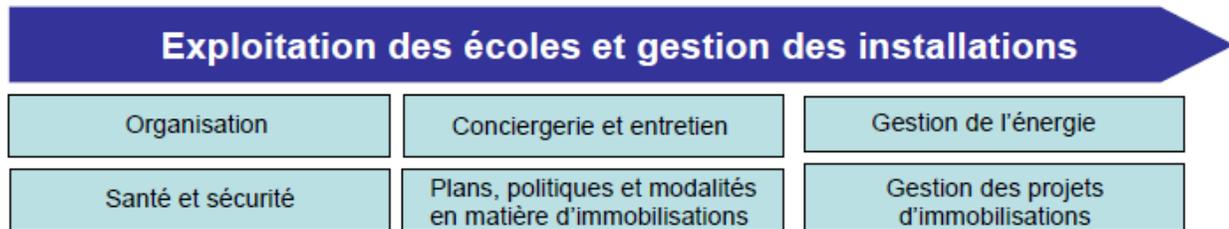
Le conseil scolaire n'exige pas que ses fournisseurs soient payés par transfert électronique de fonds (TEF). Il a toutefois commencé à l'exiger dans tous ses nouveaux contrats. Si les transactions par TEF ne sont pas obligatoires, la direction affirme qu'entre 60 et 70 % des fournisseurs acceptent le TEF, et que le pourcentage actuel du montant en dollars des paiements effectués par TEF est supérieur à 70 %. La Division

des services opérationnels recherche continuellement de nouvelles occasions de maximiser l'efficacité du Service des finances.

**Recommandation :**

- La direction devrait continuer de chercher des occasions d'utiliser le TEF pour maximiser ses économies.

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



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

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

### 5.1 Organisation des opérations et des installations

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

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

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

Le tableau suivant résume les principales pratiques en matière d'organisation des opérations et des installations et 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 opérations et des installations	Pratique adoptée?
Les objectifs et priorités de l'organisation des opérations et des installations de l'école sont consignés dans un plan annuel du Service. Ils correspondent au plan opérationnel annuel du conseil scolaire, qui est accessible aux principaux intervenants. Le plan comprend des objectifs mesurables, des échéances précises et des obligations de rendre compte définies.	Oui

### Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

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

### Surveillance et communication des politiques

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

## Élaboration et présentation des buts et priorités annuels

Le Service des installations détermine annuellement des objectifs opérationnels et en matière d'immobilisation et s'assure qu'ils sont harmonisés à l'énoncé de vision général du conseil scolaire. Un plan de service pluriannuel continu est revu tous les quatre mois pour s'assurer qu'il correspond toujours aux priorités du conseil. Voici les principes directeurs du plan de service 2010-2011 :

- Concentrer les initiatives du Service sur la vision du conseil et les résultats des élèves.
- Respecter les politiques du Conseil, procédures approuvées et règlements émanant des autorités compétentes.
- Mettre en place des initiatives qui permettent aux écoles et aux services d'utiliser les ressources locales.
- Communiquer efficacement et répondre aux besoins.
- Assurer une valeur ajoutée.
- Être responsable sur le plan financier et effectuer les vérifications internes nécessaires.
- Inclure les principales pratiques.
- Chercher des occasions de mettre à profit les ressources humaines, matérielles et financières.
- S'assurer que les initiatives et les activités sont proactives.
- Agir de façon responsable en répondant aux exigences du Ministère et du Conseil.

Tous les secteurs du Service des installations, c'est-à-dire le secteur de la construction, des installations et de l'entretien, ont en commun la mise en œuvre des objectifs suivants :

- un environnement de travail et d'apprentissage propre, sécuritaire et sain;
- l'amélioration continue de la qualité;
- une communication efficace;
- des initiatives écologiques.

Pour la mise en œuvre de son plan annuel, la gestion des installations prend en compte de nombreuses données, y compris les dossiers de l'entretien, des rapports de tierces parties et des évaluations. L'examen de ces données aide la direction à établir un portrait clair des priorités de tout le système. La direction du Service a prévu mener une enquête pour obtenir une meilleure compréhension des questions, des préoccupations et des secteurs qui nécessitent une amélioration, mais n'a pas encore eu l'occasion d'aller de l'avant. On recommande que le Service tienne cette enquête pour renforcer le processus de planification annuel.

### **Structure organisationnelle et obligation de rendre compte**

Avant l'examen opérationnel, le Service a participé à un examen effectué par une tierce partie. Au moment de l'examen opérationnel, la direction de l'éducation s'est renseignée auprès de la direction du Service. Toutefois, les conclusions n'ont pas été communiquées. Selon le personnel, le Service pourrait subir des changements structurels à la suite des recommandations de cet examen.

Dans la structure organisationnelle actuelle, la surintendance des installations relève du directeur associé, responsable des divisions et trésorier du Conseil. Trois gestionnaires soutiennent la surintendance : le gestionnaire de la construction, des installations et des services d'entretien. La supervision du bureau des installations et l'adjoint de bureau relèvent également de la surintendance.

Le Service est organisé de façon fonctionnelle au niveau de la gestion, mais structuré dans diverses régions géographiques au niveau de la supervision. Le dépôt d'entretien centralisé dans les bureaux du conseil scolaire. La direction songe à mettre en place un atelier d'entretien secondaire dans l'une des écoles située dans le secteur sud du conseil. Ce changement pourrait contribuer à diminuer les déplacements du personnel d'entretien qui travaille dans cette région. La structure du Service est comprise dans l'organigramme du conseil et accessible au public. Il existe une description d'emploi pour chacun des postes du Service. Les superviseurs et membres du personnel sont qualifiés grâce à leur formation doublée d'expérience. Au sein du Service, les membres du personnel possèdent un certain nombre de diplômes et de certifications professionnelles différentes, dont des diplômes de génie et d'architecture, des certificats de qualification, ainsi qu'un vaste éventail d'expérience professionnelle.

### **Surveillance et communication des politiques**

Le Service des installations est chargé de certaines politiques et procédures, dont les suivantes :

- Exigences générales pour la manipulation d'amiante
- Rapport d'accident d'automobile

- Procédures de sécurité pour l'utilisation de ponts élévateurs et d'autres supports de véhicules
- Étapes de l'état récapitulatif des lots
- Nettoyage de déversements de produits chimiques
- Procédure de compte rendu sur les déversements de produits chimiques
- Procédure d'entrée dans les espaces restreints
- Code de conduite des entrepreneurs
- Soumissions collectives 2010
- Programme de sécurité électrique
- Rapports du fournisseur d'ascenseur
- Procédure de mise en place d'un piquet d'incendie
- Processus de demande de projet de réfection des installations
- Procédure de travail à chaud
- Liste des tâches d'inspection
- Fiche d'inspection quotidienne des monte-personnes
- Registre du temps pour les ordres de travail sur plusieurs jours
- Discussions sur la sécurité 08-06 Foudre
- Lignes directrices sur l'utilisation des plates-formes élévatrices à ciseaux
- Demande d'amélioration d'école
- Affectation quotidienne de l'équipe de l'atelier
- Rapport de l'atelier concernant les dépenses relatives aux véhicules
- Étiquetage et verrouillage
- Inspection des camions
- Recours aux entrepreneurs

- Tour d'inspection quotidienne des véhicules
- Calendrier de remplacement annuel des filtres
- Procédure de rapport d'absence des concierges en chef
- Processus de demande et de facturation
- Fournisseurs spécialisés approuvés
- Demande d'annulation de permis
- Processus d'annulation et de remboursement
- Processus d'encaissement
- Compte rendu de dommages
- Entente locales
- Procédures d'urgence en cas d'incendie
- Rapport d'inconduite
- Paiement en ligne
- Responsabilités des titulaires de permis
- Lettre sur l'état d'avancement du programme d'intérêts spéciaux
- Lignes directrices sur les intérêts spéciaux
- Processus de délivrance de permis d'utilisation des théâtres
- Autorisation VISA
- Rapports sur les permis de fin de semaine
- Procédures pour signaler l'absence des surveillantes et surveillants ou des concierges
- Procédure en cas d'alerte d'incendie
- Procédure de surveillance des incendies
- Règles générales de sécurité pour les concierges

- Règles d'emploi
- Rapport de dommages des chasse-neige
- Rapport d'événement concernant les chasse-neige
- Vidange des robinets
- Procédure de travail solitaire

Le Service fait la surveillance et le suivi de toutes ses politiques et se concentre particulièrement sur la conformité aux politiques financières, principalement en ce qui concerne les processus d'approvisionnement. Les équipes de supervision de l'entretien et de conciergerie se réunissent régulièrement. Le procès-verbal des réunions est accessible au personnel par l'entremise du système de partage de documents électroniques.

La direction reçoit toutes les notes de service du Ministère et est tenue à jour sur les changements aux règlements ou aux meilleures pratiques du domaine grâce aux groupes de travail du secteur et des comités d'experts de l'industrie. Le Service fait le suivi de tous les changements de politiques et de réglementation. À l'interne, les membres du personnel reçoivent une formation pour leurs tâches respectives, et la direction prend part à la formation d'animatrices et d'animateurs. La formation du personnel est étendue sur toute l'année et prend en considération aussi bien les périodes de travail les plus chargées que les périodes de vacances. Les rapports électroniques de participation aux formations sont conservés pour tout le personnel et sont transférés dans le système électronique de gestion du conseil scolaire. Le processus de transfert des données est géré par le Service des RH. Le Service offre une formation à son personnel. La direction devrait continuer de collaborer avec les RH pour s'assurer que la formation nécessaire sur les systèmes et les procédures relatives aux installations est étendue à l'ensemble du personnel du conseil. Il est important que le personnel du Service des installations contribue au programme de perfectionnement professionnel des employés, pour que le personnel scolaire et les superviseuses et superviseurs comprennent les enjeux relatifs aux installations.

**Recommandation :**

- La direction devrait veiller à ce que le personnel comprenne les politiques et les procédures administratives de gestion des opérations et des installations à l'aide de formations et de perfectionnement professionnel.

## 5.2 Conciergerie et entretien

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

- déterminer si les services de conciergerie et d'entretien agissent de façon efficace et efficiente pour assurer un milieu d'apprentissage optimisé;
- déterminer si le Service possède la structure organisationnelle nécessaire pour gérer efficacement la prestation des services;
- déterminer si les contrôles internes permettent de gérer efficacement les services et dépenses de conciergerie et d'entretien;
- 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 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 ».

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

Principales pratiques liées à la conciergerie et à l'entretien	Pratique adoptée?
Le conseil scolaire a adopté des normes de nettoyage pour les écoles et a élaboré un ensemble normalisé de processus et d'outils pour surveiller, gérer et présenter les résultats. Le conseil scolaire a mis au point des lignes directrices ou un manuel sur les services de conciergerie et d'entretien pour appuyer ces normes de nettoyage.	Non
Le conseil scolaire a mis en œuvre un programme d'écopropreté officiel dans le cadre de sa politique en matière d'éducation environnementale globale. Le programme d'écopropreté incorpore les principes du <i>Guide du Programme d'écopropreté</i> du Ministère.	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	Pratique adoptée?
En s'appuyant sur un processus de consultation, l'administration principale élabore et présente un plan pluriannuel (trois à cinq ans) pour les principaux	Oui

Principales pratiques liées à la conciergerie et à l'entretien	Pratique adoptée?
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, prévoit une utilisation optimale des subventions disponibles (Subvention pour la réfection des écoles annuelle et initiative Lieux propices à l'apprentissage). Le plan est approuvé par le Conseil et peut être consulté par la population.	

### Formation pour appuyer le perfectionnement professionnel et la sécurité

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

### Normalisation des fournitures de nettoyage et d'entretien

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

### Système de gestion, de surveillance et de soutien des projets

Principales pratiques liées à la conciergerie et à l'entretien	Pratique adoptée?
Un système d'ordres de travail automatisé (informatisé) permet de consigner, de surveiller et d'évaluer les projets ainsi que de veiller à l'utilisation à bon escient des ressources.	Oui
L'administration principale évalue régulièrement l'efficacité et l'efficience globales de ses modèles de prestation de services d'entretien et de conciergerie.	Oui

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

La direction a indiqué que la propreté des écoles n'est pas un dossier chaud. Malgré l'existence de normes de propreté, aucun registre permanent ne permet d'évaluer la qualité du nettoyage des installations. Les tâches et les responsabilités du personnel d'entretien sont consignées. Des listes de contrôle de l'entretien sont utilisées dans les écoles où des questions de propreté et des problèmes de rendement des concierges

ont été soulevés. Cette évaluation officielle de la propreté est relevée uniquement aux emplacements où l'évaluation du rendement est nécessaire. L'inspection régulière des installations de chaque école a lieu deux fois par mois, et chacune des visites des superviseuses et superviseurs dans une école donne lieu à un suivi centralisé. Les superviseuses et superviseurs de l'entretien sont encouragés à rencontrer régulièrement les directions d'école et à étayer officiellement les inspections. Les inspections de nettoyage ne font l'objet d'aucun rapport annuel. Le conseil scolaire devrait mettre en place un processus officiel de consignation des inspections de propreté et de rapport sur celles-ci pour assurer la constance de la propreté des installations du conseil. Le fait de communiquer les résultats de l'inspection officielle par rapport aux normes permettra aux superviseuses et superviseurs des concierges de mettre en place une approche cohérente de suivi et de gestion du programme de propreté, et facilitera également l'évaluation du rendement du personnel de conciergerie.

Le conseil scolaire a mis en œuvre un programme d'écopropreté dans le cadre de sa politique environnementale globale. En effet, il a spécifié un ensemble de caractéristiques pour les produits d'entretien et il a récemment décidé de n'utiliser que des produits écologiques. Les concierges écoulent le reste des produits d'entretien non écologiques avant de faire le virage, mais puisque le Service utilise un système d'approvisionnement juste à temps, la quantité de produits non écologiques est faible. La direction prépare actuellement un nouvel appel d'offres pour les fournitures d'entretien. Les produits de nettoyage sont commandés en ligne. Les concierges transmettent les commandes à leurs superviseuses ou superviseurs, qui les approuvent avant de les faire parvenir aux secrétaires. Les commandes sont envoyées aux fournisseurs à l'aide du système de gestion électronique du conseil scolaire.

Le modèle de dotation et d'affectation des concierges se fonde sur les conventions collectives et une lettre d'entente signée récemment qui établissent la superficie qui doit être prise en compte lors de l'affectation. L'affectation doit également prendre en compte l'âge des édifices, le nombre de classes mobiles, l'utilisation communautaire des installations scolaires, le nombre de personnes qui fréquentent l'installation, l'emplacement des écoles, etc. Le conseil scolaire a recours à des périodes de travail fractionnées, et au besoin, 12 concierges remplaçants sont employés pour répondre aux besoins des diverses installations et du personnel. Le modèle d'affectation est comparé à celui des conseils scolaires coïncidents ainsi qu'à celui des conseils de la grande région de Toronto.

### **Élaboration du plan d'entretien annuel / pluriannuel**

Le Service des installations fait le suivi des projets d'amélioration annuels au moyen du système de gestion des projets du conseil scolaire. À l'aide des renseignements obtenus par le système, par des rapports de tiers ainsi que par des rencontres avec les

directions d'école, la direction du Service applique un plan d'entretien continu sur cinq ans. Lors de la mise à jour du plan, le système ReCAPP et ses mises à jour sont pris en considération. Le plan est présenté au Comité des installations du Conseil et au Conseil des représentants des services sur des feuilles de calcul gérées à l'interne. Pour assurer une certaine flexibilité dans le système, chaque superviseure ou superviseur de l'entretien dispose d'un budget de 25 000 \$ pour des projets d'entretien mineurs.

### **Formation pour appuyer le perfectionnement professionnel et la sécurité**

Les employés du Service des installations suivent régulièrement des formations, notamment des formations obligatoires comme celles sur le SIMDUT, la prévention des chutes, etc. Les formations nécessaires sur les systèmes ou les procédures propres à certains outils ou produits sont offertes par les fournisseurs. Au besoin, le personnel suit des cours. Les employés de la Division de l'entretien occupent des postes d'entretien général et assument de multiples fonctions dans le cadre de ceux-ci. Ayant une formation polyvalente, les employés d'entretien général peuvent effectuer des réparations mineures sans faire appel à des employés de corps de métiers. Il arrive que la formation polyvalente soit le fruit de l'aide apportée à un autre corps de métier. Par exemple, les serruriers et charpentiers ou les électriciens et les techniciens en chauffage, ventilation et conditionnement d'air (CVCA) collaborent dans de nombreux projets, et s'intéressent au métier de l'autre pour soutenir les efforts d'entretien au besoin. Il est manifeste que certains métiers en complètent d'autres. La culture permet la formation dans différents domaines, ce qui entraîne une équipe d'entretien plus efficace et plus polyvalente.

### **Normalisation des fournitures de nettoyage et d'entretien**

Le Service des installations utilise sa propre feuille de calcul pour assurer le suivi et l'inventaire des équipements et outils de nettoyage les plus importants. Il recueille les renseignements principaux sur ces équipements, c'est-à-dire leur type, leur emplacement, l'historique de leur entretien et l'échéancier des inspections. Un suivi serré des outils est effectué, et les rapports font état de la date d'achat, du nom de l'acheteur, du numéro de série, du modèle, de la marque, du coût et de l'approbation reçue. Le contenu des camions d'entretien est entièrement répertorié au moyen d'un inventaire des outils principaux des véhicules. Ces inventaires recensent également le modèle et le numéro de série de tous les outils conservés dans les véhicules d'entretien.

Le Service a établi un processus normalisé et centralisé pour assurer l'efficacité de l'approvisionnement en fournitures afin de réduire les coûts au minimum et de favoriser l'efficacité énergétique et opérationnelle ainsi que la durabilité de l'environnement. Les mesures de contrôle des achats sont établies dans le cadre du processus d'établissement de budget. Les budgets sont suivis de façon centralisée et sont gérés

par le détenteur de budget approprié, ainsi que par la direction du Service et le personnel du Service des finances. Des cartes de crédit pour petits achats sont utilisées par les concierges en chef et le personnel d'entretien. Lorsque c'est possible, les produits écologiques et durables sont privilégiés.

### **Systèmes de gestion, de surveillance et de soutien des projets**

Le conseil scolaire assure le suivi et la gestion de tous les ordres de travail au moyen d'un programme informatisé. Ce système est distinct du système de gestion de projet et de gestion financière du conseil scolaire. Les renseignements du système d'ordres de travail peuvent être téléchargés dans le système de gestion du conseil. La direction cherche à améliorer le système d'ordres de travail afin de fournir un portrait plus précis des coûts, c'est-à-dire le coût des heures de travail et des matériaux et les autres coûts associés à chaque ordre de travail ou aux groupes d'ordres de travail. La réflexion sur les améliorations est un processus continu. Parmi les idées recensées, mentionnons l'utilisation de tablettes électroniques ou d'assistants numériques personnels pour faciliter la répartition des ordres de travail entre les membres du personnel d'entretien sur le terrain.

#### **Recommandation :**

- Le conseil scolaire devrait étendre l'utilisation de processus normalisés pour l'inspection et la production de rapports sur l'entretien des installations.

### **5.3 Gestion de l'énergie**

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

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

Le tableau suivant résume les principales pratiques en matière de gestion de l'énergie et 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 ».

## Plan de gestion de l'énergie

Principales pratiques liées à la gestion de l'énergie	Pratique adoptée?
Dans le cadre de la <i>Loi sur l'énergie verte</i> adoptée par l'Ontario en 2009, l'administration principale a établi un plan pluriannuel de gestion de l'énergie qui comprend des mesures à mettre en œuvre et des outils de surveillance et de gestion du plan.	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	Pratique adoptée?
La direction présente officiellement un rapport annuel sur les économies d'énergie réalisées par rapport au plan.	Oui
Un système complet est en place pour inscrire les dépenses au budget, faire le suivi de la consommation et la régler et déterminer les possibilités de faire davantage d'économies.	Oui
La facturation des services publics de toutes les installations du conseil est consolidée.	Non
Le Conseil a 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

Le « plan de mise en œuvre de la conservation d'énergie » du conseil est le résultat de la planification de la gestion environnementale et énergétique qui a commencé en 2000. Géré par une équipe de trois personnes de la Division des services de bureau et environnementaux, le plan guide le conseil scolaire. La contribution de la Division a permis au conseil scolaire d'atteindre des jalons importants, entre autres le fait que depuis peu, 10 des 20 écoles les plus écologiques au Canada appartiennent au York Catholic DSB. Le document de planification annuelle comprend les objectifs de la Division, les lignes directrices en matière de suivi de la consommation d'énergie, les cibles d'économies d'énergie, les pratiques de conservation, les projets de conservation pour l'année 2010-2011, les lignes directrices en matière d'approvisionnement, les programmes scolaires, ainsi que les rapports sur la performance des projets en cours. La Division ne se limite pas à la réduction de la consommation d'énergie, mais se

concentre également sur l'amélioration du milieu d'apprentissage à l'aide de techniques de conservation d'énergie.

Le conseil, par l'intermédiaire de la Division des services de bureau et environnementaux, effectue une surveillance continue de l'efficacité énergétique et transmet les résultats à de nombreux intervenantes et intervenants. La majorité des écoles sont munies de compteurs intelligents, qui permettent une surveillance de l'utilisation d'énergie à la minute près. Les données de ces compteurs et les économies sur le plan de l'efficacité propres aux écoles leur sont transmises automatiquement, alors que les économies globales sont communiquées aux conseillères et conseillers scolaires ainsi qu'aux autres conseils scolaires régulièrement. Le public peut également consulter ces résultats en ligne dans le portail du conseil. Des champions de la conservation de l'énergie dans chaque école contribuent à diffuser les renseignements sur le sujet.

La Division gère toutes ses affaires à l'interne, à l'aide de trois ingénieurs. Les vérifications en matière d'énergie sont effectuées par un tiers. Des mesures d'approvisionnement écologique sont en place et font partie de la politique du conseil scolaire. Le conseil participe à un consortium d'achat pour son approvisionnement en électricité et en gaz naturel. La Division a contribué à la mise en place de nombreuses initiatives et de nombreux projets dans les écoles, comme les programmes EcoSchools de l'Ontario, WattWise et Zero Footprint. Le conseil soutient les membres du personnel enseignant qui prennent un congé professionnel pour des programmes comme les programmes EcoSchools de l'Ontario. Il prévoit d'ailleurs que 44 de ses écoles participeront à ce programme en 2011-2012.

### **Suivi et rapports sur la conservation de l'énergie**

Les données relatives à la conservation d'énergie sont transmises ouvertement à plusieurs intervenantes et intervenants. La consommation d'énergie est suivie à l'interne à l'aide de la Base de données sur la consommation d'énergie du Ministère. Les données sur la consommation sont versées dans le système de gestion financière directement à partir de la base de données de suivi du conseil scolaire aux fins de facturation et de financement. Le conseil scolaire reçoit des copies des factures d'électricité de chacun des édifices et saisit ces renseignements manuellement.

Le conseil scolaire reçoit déjà une facturation en bloc de son fournisseur de gaz naturel pour la plupart de ses emplacements. Malgré un certain nombre de demandes de la part du Conseil, les fournisseurs d'électricité ne produisent pas de facturation en bloc. Le Conseil devrait poursuivre ses efforts en ce sens. Le Conseil a récemment mis à jour sa politique environnementale globale pour assurer l'éducation en matière d'environnement et des pratiques de gestion responsable. Le conseil scolaire a la possibilité de contrôler chaque installation de façon centralisée, et de faire des liens

avec le curriculum grâce aux programmes scolaires offerts et à l'engagement de champions de la conservation de l'énergie.

### Recommandation :

- Le conseil scolaire devrait continuer de collaborer avec les fournisseurs d'électricité pour recevoir une facturation en bloc.

## 5.4 Santé et sécurité

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

- déterminer si les mécanismes de planification et de communication appuient l'existence d'un milieu d'enseignement et d'apprentissage sain et sûr;
- déterminer si le conseil scolaire dispose d'une structure et de processus pour mettre en œuvre des mesures de sécurité;
- 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 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 de la santé et de la sécurité

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

## Gestion de la santé et de la sécurité

La santé et la sécurité au travail relèvent du gestionnaire de la santé et de la sécurité. Les tâches du gestionnaire sont variées et touchent tous les aspects de la santé, de la sécurité et du bien-être. Chaque mois, le conseil scolaire tient des réunions sur la santé et la sécurité au travail, auxquelles participent des représentants de la gestion, des syndicats, des enseignantes et enseignants et des autres groupes de personnel. Les mesures en matière de santé et de sécurité au travail n'ont pas été réunies dans un seul plan, mais sont plutôt réparties dans les plans de nombreux services. Toutefois, le conseil scolaire ne dispose d'aucun plan dans ce domaine.

Le conseil scolaire offre une formation sur la santé et la sécurité au travail à différents groupes d'employés. Les directions d'école et les directions adjointes, en tant qu'administrateurs sur place, reçoivent une formation en profondeur sur la question et, en août, reçoivent une trousse de mise à jour pour être au fait des nouveaux développements relatifs à la santé et à la sécurité au travail. Le conseil scolaire doit aller au-delà de ses pratiques actuelles et élaborer, mettre en œuvre et surveiller un plan de santé et de sécurité au travail qui tienne compte de ses politiques et de ses procédures administratives en la matière.

Le conseil scolaire s'est doté d'une procédure centralisée et détaillée portant sur certains aspects de sécurité et de prévention des incendies. Il procède à une évaluation complète de ses édifices et de ses plans d'urgence pour être fin prêt en cas d'urgence. Le conseil scolaire cherche à limiter les procédures opérationnelles en lien avec la sécurité en concevant des édifices sans obstacles et en choisissant judicieusement leur emplacement (p. ex. : enlever les arbres ou les arbustes qui obstruent la vue). Une politique sur l'utilisation des systèmes de surveillance en circuit fermé fournit des lignes directrices claires sur l'emploi de tels dispositifs, dont la surveillance est effectuée localement dans les écoles, et centralement au Catholic Education Centre. Des procédures de confinement et d'intervention en cas de crise ont été élaborées pour tous les emplacements scolaires, et le conseil scolaire s'est associé le service de police et six services des incendies pour les mettre en place. Les policiers et les représentants des services d'incendies qui répondent aux incidents dans les écoles ont accès à une version électronique des plans des écoles. Le conseil scolaire fait le suivi du vandalisme à l'aide du système d'ordres de travail, où les tâches relatives à des actes de vandalisme sont codées en conséquence. Des procédures et des plans sur la sécurité sont en place. Chaque école possède un système de sécurité électronique (supervisé par une tierce partie) qui assure une surveillance des incendies, de la perte d'énergie ou de chaleur et des entrées par effraction. Le conseil scolaire retient les services d'une entreprise de sécurité qui répond aux alertes. On encourage le conseil scolaire à concevoir un document de politiques à partir de tous ses plans d'urgence actuels et à y inclure un plan d'intervention en cas d'urgence et de crise détaillé.

Un infirmier autorisé, employé par le conseil scolaire, collabore avec une tierce partie pour offrir des programmes de bien-être et de santé comme des cliniques de vérification de la tension artérielle, des cliniques de vaccination, un programme « Adoptez un corridor » pour réduire les glissements, les trébuchements, les chutes, et bien d'autres. L'initiative écoles saines est gérée par les services scolaires et soutient d'autres programmes de bien-être. Il n'existe pas de stratégie précise en matière de santé qui soit appliquée de façon uniforme dans tout le système. Le conseil scolaire devrait continuer à élaborer une stratégie globale en matière de santé qui témoignerait de ses politiques et modalités visant à promouvoir la santé et le bien-être de ses élèves et de tous les groupes d'employés.

### **Recommandations :**

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

## **5.5 Plans, politiques et modalités en matière d'immobilisations**

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

- déterminer si les immobilisations des écoles sont utilisées de façon efficace et efficiente;
- déterminer si la direction effectue une bonne planification concernant les exigences futures en immobilisations fondée sur les prévisions de l'effectif et les questions de capacité et d'entretien de l'ensemble des immobilisations actuel et le financement versé par le Ministère;
- déterminer si la direction établit bien l'ordre de priorité des dépenses d'entretien et de réfection en fonction du financement versé par le Ministère et des programmes d'immobilisations pluriannuels;

- relever les mécanismes de contrôle et de transparence appropriés dans le processus de planification actuel;
- relever les possibilités d'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 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 de plans annuels et pluriannuels en matière d'immobilisations

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

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

Principales pratiques liées aux plans, aux politiques et aux modalités en matière d'immobilisations	Pratique adoptée?
Le conseil scolaire tient à jour un inventaire précis de la capacité et de l'utilisation des écoles au moyen du SIIS.	Oui
Une évaluation précise de l'état des installations fondée sur des normes du secteur (à l'aide de la méthodologie du système ReCAPP) est tenue à jour).	Oui
Les prévisions en matière d'immobilisations et les plans de financement connexes sont évalués et rajustés en fonction des besoins actuels et des modifications aux hypothèses initiales, notamment en ce qui touche l'effectif, y compris les répercussions du Programme d'apprentissage à temps plein de la maternelle et du jardin d'enfants, et les subventions d'équipement.	Oui

## **Élaboration de plans annuels et pluriannuels en matière d'immobilisations**

Le Service des installations collabore avec le Service des finances et la Division des services administratifs pour élaborer et mettre en œuvre des plans d'immobilisations annuels et pluri-annuels. Le conseil scolaire adopte une vision à très long terme des exigences en matière d'immobilisation, en partie en raison de l'exactitude des données de projection des inscriptions, qui ont permis d'établir un horizon de planification des immobilisations de 35 ans. Comme les plans d'immobilisations sont mis à jour annuellement, ils reçoivent l'approbation du Comité des installations du Conseil. Le plan à long terme du conseil scolaire en matière d'installations a été conçu à partir des commentaires de l'équipe d'administration principale et de la direction de l'éducation, et est entièrement mis à jour et approuvé par le Conseil tous les cinq ans.

Pour assurer l'utilisation efficace des installations, le conseil scolaire met à profit la consolidation et la sensibilisation de la communauté. Le conseil possède trois installations à usages multiples et il a conclu d'autres ententes de partenariat de partage des installations. Le conseil scolaire dispose d'une politique concernant l'examen des installations destinées aux élèves, et une politique concernant les partenariats de partage des installations approuvée qui gouverne l'excédent de capacité au sein du conseil scolaire.

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

Les systèmes SIIS et ReCAPP sont gérés et mis à jour par le conseil scolaire, plus particulièrement par le Service des installations et la Division de la planification. Ces systèmes sont utilisés principalement pour rendre des comptes au Ministère, alors que d'autres systèmes de suivi distincts à l'interne sont davantage utilisés pour soutenir la planification des immobilisations. Le conseil scolaire suit les lignes directrices du Ministère pour cibler, à l'aide du système ReCAPP, les écoles dont les coûts de réparation sont prohibitifs. Les prévisions en matière d'immobilisations et les plans de financement connexes sont évalués mensuellement et corrigés en fonction des besoins et des changements actuels grâce aux commentaires des intervenants.

### **5.6 Gestion des projets d'immobilisations**

L'examen des processus de gestion des projets d'immobilisations vise à :

- déterminer s'il existe des processus garantissant que les conseils scolaires terminent les projets de construction à temps, dans les limites du budget et dans un souci d'économie;
- 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 des projets d'immobilisations et indique celles qui ont été adoptées intégralement, d'après les données obtenues. En l'absence de données, ou lorsque la pratique n'avait pas été adoptée intégralement au moment de l'examen, nous avons signalé qu'il y avait place à l'amélioration par un « Non ».

### Pratiques économiques dans la conception et la construction des installations

Principales pratiques liées à la gestion des projets d'immobilisations	Pratique adoptée?
La direction cherche d'abord à utiliser toutes les installations scolaires disponibles avant de construire, d'acheter ou de louer des installations supplémentaires.	Oui
La direction utilise des conceptions économiques, des superficies au sol normalisées, la conservation d'énergie et des pratiques de construction économiques pour réduire au minimum les coûts de construction, ainsi que les coûts futurs d'entretien et d'exploitation. Le conseil scolaire est guidé par les principes établis dans le manuel préparé par le Comité d'experts en matière de normes d'immobilisations scolaires intitulé <i>From Concept to Classrooms - Leading Practices Manual on School Construction</i> .	Oui
Le conseil scolaire se base sur les principes présentés dans la <i>Loi de 2009 sur l'énergie verte</i> pour la construction, l'acquisition, l'utilisation et la gestion des installations des écoles.	Oui
L'administration principale dispose de politiques et modalités normalisées pour rationaliser les projets de construction, notamment la comparaison avec les frais et normes de construction des autres conseils scolaires (y compris les conseils voisins).	Oui

### Surveillance et présentation de la progression des projets de construction

Principales pratiques liées à la gestion des projets d'immobilisations	Pratique adoptée?
Un gestionnaire de projets est nommé pour superviser tous les aspects du projet, y compris le suivi du budget et de l'échéancier, et s'assurer que des processus de gestion sont en place pour traiter des questions se rapportant aux ordres de modification et à d'autres processus nécessitant une approbation à l'interne. Ce processus comprend des mises à jour périodiques sur la situation du projet et une évaluation du projet après la construction.	Oui
Un consultant en matière de coûts indépendant est engagé par le conseil scolaire pour examiner le projet, fournir une analyse des coûts et des conseils pertinents à cet égard et présenter diverses options aux conseils scolaires afin que les dépenses proposées soient conformes au budget approuvé, avant l'appel d'offres.	Oui

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

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

## Pratiques économiques dans la conception et la construction des installations

La direction cherche d'abord à utiliser toutes les installations scolaires disponibles avant de construire, d'acheter ou de louer des installations supplémentaires. Dans les régions où le conseil scolaire est aux prises avec une capacité excédentaire, les conseils coincidents ne peuvent accueillir le surplus d'élèves. Dans un des cas, le conseil scolaire utilise une école vacante au coût de réparation prohibitif pour accueillir les élèves pendant la démolition et la reconstruction d'une école. Dans certains secteurs, les places sont tellement rares que le conseil scolaire a étendu le secteur des écoles pour redistribuer des élèves. Le conseil scolaire utilise des processus et des conceptions rentables pour ses projets de construction actuels. La direction reprend les mêmes plans d'une école à l'autre et se fie à cinq ou six architectes avec des édifices normalisés. Les plans sont adaptés de façons à répondre le mieux possible aux besoins de la communauté scolaire. Dans la conception et la rénovation des édifices, les normes établies s'appliquent à la taille des installations (salles, gymnases, etc.) et concernent les matériaux, les produits, les équipements, etc.

La direction utilise des modèles rentables et des principes de conservation d'énergie, conformément à la *Loi de 2009 sur l'énergie verte*. Les plans des nouvelles écoles et les projets de rénovation continuent de comprendre des principes de conservation d'énergie économiques. Le conseil compare les coûts de construction aux repères établis par le Ministère ainsi que par les autres conseils. La direction travaille à limiter le coût des projets, ce qui peut signifier de retirer des appels d'offres et les relancer pour obtenir des soumissions plus concurrentielles.

## Surveillance et présentation de la progression des projets de construction

La direction s'est dotée d'un processus efficace pour surveiller et contrôler les coûts des projets de construction, conformément aux exigences du Ministère. Tous les projets de construction et de rénovations sont gérés à l'interne par le gestionnaire de projet du Service. Le budget des projets est établi à l'aide des modèles du Service des installations et du Service des finances. Ces modèles incluent une marge pour les imprévus en cas de changement des coûts de la technologie (matériel de technologie de l'information, systèmes de climatisation) entre le début du projet et le moment où les édifices seront prêts pour son installation. Ces marges sont mises à jour une fois que les prévisions budgétaires révisées du projet sont finalisées.

Durant deux projets de grande ampleur réalisés récemment, un comité de suivi des immobilisations s'est rencontré mensuellement pour s'assurer que les projets allaient bon train et qu'ils respectaient le budget. Les changements aux coûts de construction ou d'approvisionnement suivent les règlements qui régissent le processus d'achat au conseil. Le conseil a fait appel à un consultant indépendant en matière de coûts pour les projets récents. Les estimations des coûts étaient toutefois supérieures de vingt pour cent aux coûts des fournisseurs. Le consultant en lui-même a ajouté des coûts et des délais aux projets. Puisque le Service des installations possède déjà des ressources professionnelles, le conseil scolaire a déterminé que l'embauche d'un consultant n'était pas avantageuse.

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

Les appels d'offres pour les projets d'immobilisation du conseil scolaire paraissent dans le *Daily Commercial News*. Les employés de métier du conseil ne participent pas aux projets d'immobilisations, leurs fonctions se limitant à l'entretien. Le Conseil préqualifie de huit à dix entrepreneurs généraux parmi ceux qui entrent dans le processus d'appel d'offres, et ces entrepreneurs sont alors invités à faire une soumission. Le conseil préqualifie également des entrepreneurs en mécanique et en électricité pour chaque projet. Le conseil scolaire utilise pour ses projets de construction un gabarit de contrat et s'assure qu'il est cohérent avec les contrats du Comité canadien des documents de construction (CCDC). Ce contrat comprend des preuves de diligence raisonnable, notamment des preuves de conformité aux lois régissant la santé et la sécurité au travail, l'inscription au régime de sécurité professionnelle et d'assurance contre les accidents du travail, le cautionnement des employés et employées et la vérification des qualifications nécessaires pour la conception et la construction de systèmes électriques et mécaniques.

## Annexes

### Annexe A : Aperçu de l'examen opérationnel

#### Objectifs de l'examen opérationnel

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

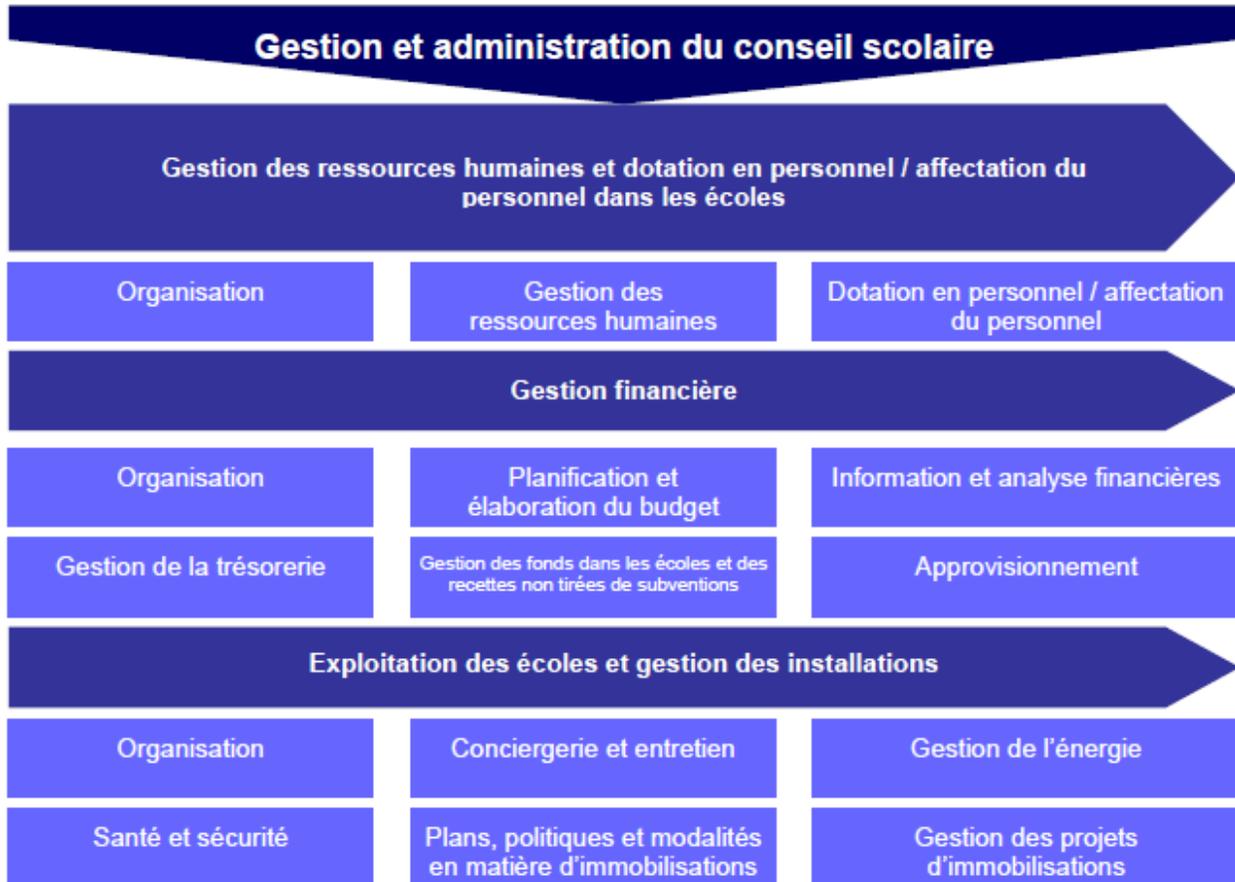
Chaque examen opérationnel tient compte des caractéristiques et du contexte propres à chaque conseil, de manière à :

- renforcer la capacité de gestion des conseils scolaires grâce à des recommandations visant l'amélioration des opérations non scolaires;
- faire connaître au secteur et aux communautés des conseils scolaires les façons de procéder productives utilisées actuellement par les conseils scolaires;
- appuyer les « meilleures pratiques » dans tout le secteur de l'éducation;
- fournir l'aide et le soutien nécessaires pour que les conseils scolaires soient en bonne santé financière, bien gérés et en mesure de diriger un niveau optimal de ressources pour appuyer la réussite des élèves;
- fournir au Ministère d'importantes données sur les capacités des conseils scolaires dont il peut tenir compte dans l'élaboration continue des politiques et mécanismes de financement.

#### Portée de l'examen opérationnel

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

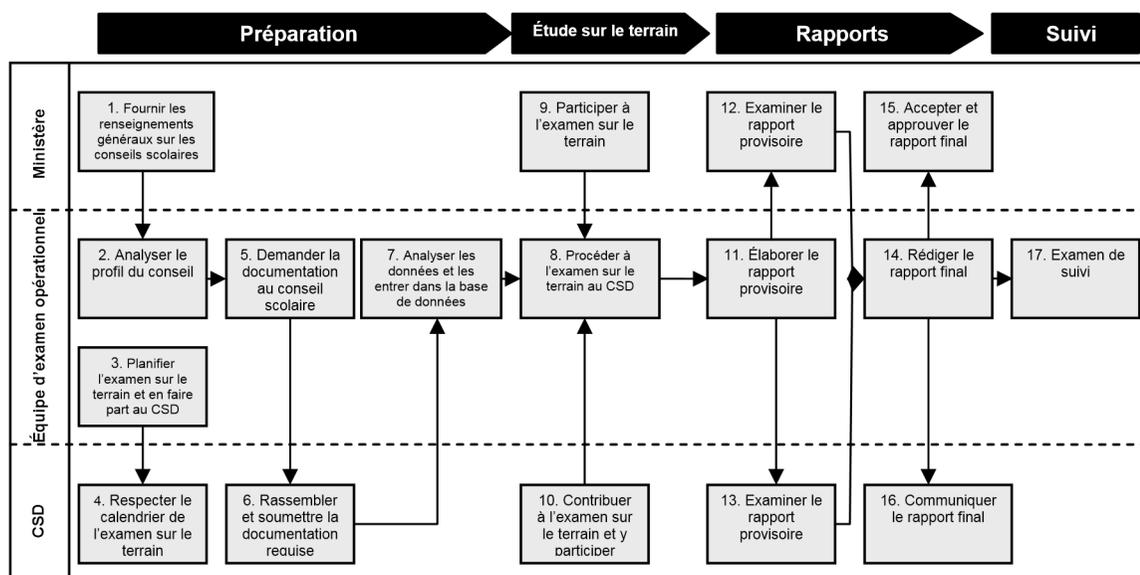
Chaque processus est examiné en fonction des activités qui le composent et de sa conformité aux principales pratiques, notamment de la mesure dans laquelle il s'inscrit dans les stratégies d'amélioration du rendement des élèves et les appuie.



### Méthodologie de l'examen opérationnel

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

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



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

### Phase : Planification et analyse initiales

Activité principale	Description
Fournir les renseignements généraux sur les conseils scolaires	Le Ministère recueille et tient à jour une quantité considérable de données sur les conseils scolaires. L'Équipe d'examen opérationnel a élaboré une demande de données normalisée pour tous les conseils scolaires, qui permettra de fournir des renseignements généraux sur chaque conseil avant l'examen.
Analyser le profil du conseil	Avant de commencer l'examen sur le terrain, l'Équipe d'examen opérationnel examine les renseignements généraux sur le conseil scolaire pour en comprendre les caractéristiques financières et de fonctionnement. Cette analyse permet de relever des questions particulières et des domaines sur lesquels concentrer l'examen.
Planifier l'examen sur le terrain et en faire part au conseil scolaire	Le Ministère et l'Équipe d'examen opérationnel élaborent pour l'examen un calendrier qui sera communiqué aux conseils avant le début du prochain cycle d'examen.
Respecter le calendrier de l'examen sur le terrain	Les conseils devront respecter le calendrier de l'examen opérationnel. Le Ministère et l'Équipe d'examen s'efforceront de tenir compte des conflits de disponibilité.
Demander la documentation au conseil scolaire	Avant de commencer l'examen sur le terrain, on fait une demande de documentation justificative afin de recueillir des renseignements sur le fonctionnement et autres éléments de chacun des domaines visés. L'Équipe d'examen utilise ces données pour se familiariser avec le conseil scolaire avant son examen sur le terrain.

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

### Phase: Examen sur le terrain

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

### Phase: Rapports

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

Activité principale	Description
Communiquer le rapport final	Le Ministère remet le rapport final au conseil scolaire.

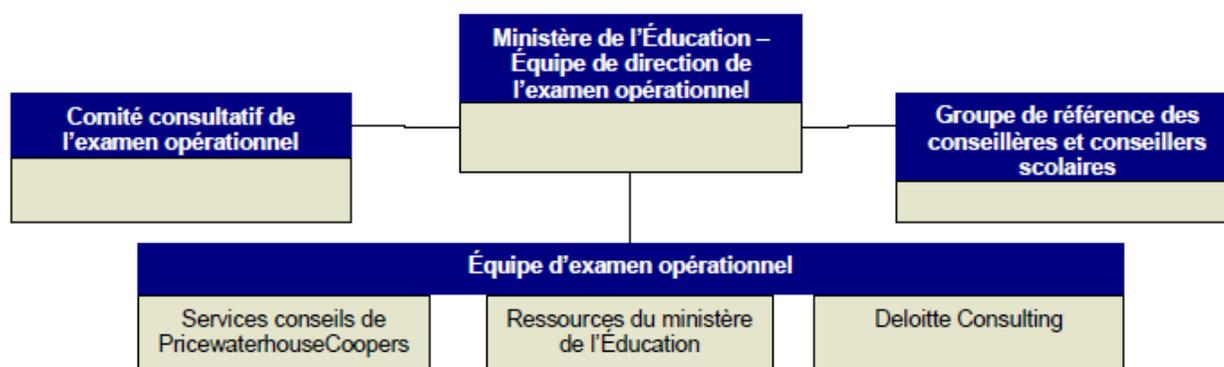
### Phase: Suivi

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

## Annexe B : Résumé des recommandations

### Gestion et administration du conseil scolaire

No	Recommandations
1.	Le conseil scolaire devrait élaborer une politique officielle de gestion qui définit clairement la division des tâches et des responsabilités entre les conseillères et conseillers scolaires et la direction de l'éducation. Le modèle de gestion du conseil scolaire devrait refléter les rôles et les responsabilités prévus dans la <i>Loi sur le rendement des élèves et la gouvernance des conseils scolaires</i> (projet de loi 177).
2.	Au moyen d'un processus de consultation, le conseil scolaire devrait élaborer et communiquer un plan stratégique pluriannuel qui constitue un cadre à suivre pour la planification annuelle.
3.	Le conseil scolaire devrait élaborer un plan opérationnel annuel officiel qui correspond aux objectifs stratégiques pluriannuels des conseillères et conseillers scolaires. Ce plan devrait traiter de tous les aspects des opérations non scolaires, y compris les ressources humaines, les finances et la gestion des installations. Cela permettra aussi à tous les services de faire le suivi et de faire état, tout au long de l'année, des progrès réalisés relativement aux priorités et aux objectifs établis.
4.	L'administration principale devrait communiquer annuellement aux conseillères et conseillers scolaires l'état et les résultats du plan stratégique et du plan opérationnel annuel du conseil scolaire, une fois qu'ils sont mis au point.
5.	Le conseil scolaire devrait établir un plan de relève officiel qui comprendrait les plans pour les cadres supérieurs des services scolaires et non scolaires pour favoriser le maintien et le renforcement des capacités en matière de leadership

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

No	Recommandations
6.	Le Service des RH devrait envisager d'élaborer un plan de service annuel qui correspond au plan opérationnel et à l'orientation stratégique globale du conseil scolaire. Il serait ainsi en mesure de faire le suivi et de faire état, tout au long de l'année, des progrès réalisés relativement aux priorités et aux objectifs établis.
7.	La direction devrait faire connaître son organigramme détaillé à l'interne et le publier sur le site Web du conseil scolaire. L'organigramme devrait mettre en évidence la structure hiérarchique du Service des RH.
8.	Le Service des RH devrait envisager d'offrir régulièrement, selon un calendrier établi, des séances de sensibilisation, de formation et d'éducation pour veiller à ce que le personnel comprenne les politiques et les procédures administratives des ressources humaines.
9.	La directrice de l'éducation devrait modifier la composition des comités d'entrevue du conseil scolaire et élaborer des politiques et procédures officielles de sélection afin de clarifier le rôle des conseillères et conseillers scolaires et du personnel du conseil scolaire. Les conseillères et conseillers scolaires devraient élaborer les politiques stratégiques qui régissent la dotation en personnel et le recrutement, mais ne devraient pas siéger aux comités d'entrevue et d'embauche, sauf pour le recrutement d'une direction de l'éducation.

No	Recommandations
10.	Les conseillères et conseillers scolaires devraient continuer de fournir au conseil scolaire une politique et un cadre des priorités régissant les négociations collectives, sans participer directement à ces dernières.
11.	Afin de garantir l'uniformité et la transparence en matière de discipline, la direction devrait élaborer et communiquer une politique ou un processus officiel régissant les mesures disciplinaires et de mise à pied visant tout le personnel.
12.	La direction devrait continuer d'élaborer un programme exhaustif de gestion de l'assiduité, y compris des politiques et des procédures visant des catégories précises d'absentéisme. Cette façon de faire lui permettrait de miser sur une approche uniforme et structurée pour améliorer l'assiduité au sein de tous les groupes d'employés.
13.	La direction devrait communiquer régulièrement avec le Conseil scolaire et la haute direction afin de rendre compte de l'efficacité de son programme de gestion de l'assiduité, une fois celui-ci en place.
14.	Pour le personnel non syndiqué, la direction devrait mettre en œuvre un programme d'équité salariale approuvé tenu à jour, revu régulièrement et modifié au besoin.
15.	La direction devrait effectuer des vérifications pour s'assurer que la compagnie d'assurance du conseil scolaire se conforme aux conditions des régimes d'avantages sociaux. Cette mesure garantirait le caractère juste et valable des remboursements de réclamations.
16.	La direction devrait réaliser périodiquement des enquêtes confidentielles auprès des membres du personnel pour améliorer la communication avec ceux-ci et obtenir des données qui facilitent l'élaboration des plans de perfectionnement professionnel et des politiques en matière de ressources humaines.
17.	La direction devrait envisager de mener des entrevues de fin d'emploi auprès de tous les membres du personnel qui quittent le conseil scolaire afin d'améliorer les politiques en matière de RH ainsi que les processus et les programmes.
18.	Le conseil scolaire devrait adopter des politiques et des modalités pour encadrer le plan de dotation en personnel et le processus d'affectation du personnel annuels qui tiennent compte des priorités des conseillères et conseillers scolaires et des initiatives du Ministère.
19.	La direction devrait présenter périodiquement aux conseillères et conseillers scolaires des rapports sur l'affectation réelle du personnel, comparativement au plan d'affectation et au budget original approuvés.
20.	Des méthodes devraient être mises en place pour permettre de corriger l'affectation des membres du personnel des écoles lorsque les estimations concernant l'effectif ou le financement changent après l'approbation du budget.

## Gestion financière

No	Recommandations
21.	La direction devrait envisager d'améliorer le processus d'élaboration de rapports sur les risques liés au budget du conseil scolaire en suivant le format suggéré dans la section 4.2 du présent rapport. Un plan ou un rapport officiel de gestion des risques, périodiquement revu et actualisé, présenterait entre autres des stratégies permettant d'atténuer le risque que les dépenses soient supérieures aux niveaux budgétisés.

No	Recommandations
22.	Le conseil scolaire devrait veiller à ce que les états financiers intermédiaires soient approuvés officiellement par la haute direction pour assurer l'intégrité de l'information financière.
23.	Les activités de gestion de l'encaisse devraient être regroupées dans un seul établissement financier.
24.	La direction devrait continuer de chercher des occasions d'utiliser le TEF pour maximiser ses économies.

## Exploitation des écoles et gestion des installations

No	Recommandations
25.	La direction devrait veiller à ce que le personnel comprenne les politiques et les procédures administratives de gestion des opérations et des installations à l'aide de formations et de perfectionnement professionnel.
26.	Le conseil scolaire devrait étendre l'utilisation de processus normalisés pour l'inspection et la production de rapports sur l'entretien des installations.
27.	Le conseil scolaire devrait continuer de collaborer avec les fournisseurs d'électricité pour recevoir une facturation en bloc.
28.	Le conseil scolaire devrait élaborer un plan de santé et de sécurité au travail qui lui permettra de respecter les exigences de la loi dans ce domaine, tant pour les élèves que pour tous les groupes d'employés.
29.	Le conseil scolaire devrait mettre en place une stratégie de sécurité reflétant ses politiques en matière de sécurité et de sécurité des élèves et s'assurer que les élèves et tous les groupes d'employés respectent les exigences législatives en la matière.
30.	Le conseil scolaire devrait considérer la possibilité de mettre en place un plan ou une stratégie qui témoignerait de ses politiques et procédures actuelles et de promouvoir la santé et le bien-être au sein du conseil scolaire. La direction devrait aussi envisager de coordonner de façon centralisée l'élaboration, la mise en place et la surveillance de ce plan.