

**Ministère de l'Éducation**

**Rapport d'examen opérationnel  
York Region DSB**

**Juillet 2011**

## Table des matières

<b>Résumé .....</b>	<b>1</b>
Introduction .....	1
Gestion et administration du conseil scolaire.....	2
Recommandations :.....	3
Gestion des ressources humaines et dotation en personnel / affectation du personnel dans les écoles .....	3
Recommandations :.....	5
Gestion financière.....	6
Recommandations :.....	7
Exploitation des écoles et gestion des installations .....	8
Recommandations :.....	9
<b>1. Contexte et aperçu.....</b>	<b>11</b>
1.1 Profil et structure du conseil scolaire .....	11
1.2 Principales priorités du conseil scolaire .....	11
1.3 Rendement des élèves .....	12
1.4 Sommaire financier .....	13
1.5 Principales statistiques du York Region District School Board .....	15
<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 du talent .....	26
Participation des intervenants.....	27
Recommandations :.....	27
<b>3. Gestion des ressources humaines et dotation en personnel / affectation du personnel dans les écoles - Conclusions et recommandations .....</b>	<b>29</b>
3.1 Organisation des ressources humaines.....	29
Élaboration et présentation des buts et priorités annuels .....	30
Structure organisationnelle et obligation de rendre compte .....	31

	Surveillance et communication des politiques .....	32
3.2	Gestion des ressources humaines.....	32
	Recrutement et embauche du personnel .....	35
	Relations de travail .....	37
	Processus d'évaluation du rendement des employés.....	37
	Méthodes et programmes de soutien de l'assiduité.....	39
	Gestion des ressources humaines et données sur la paie.....	40
	Gestion des régimes d'avantages sociaux du conseil scolaire .....	41
	Surveiller la satisfaction du personnel.....	41
	Recommandations :.....	42
3.3	Dotation en personnel / affectation du personnel.....	42
	Processus annuels de planification des besoins en personnel et d'affectation du personnel.....	44
	Surveillance et présentation des rapports sur l'affectation du personnel ..	45
	Recommandation :.....	45
<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.....	49
	Processus d'élaboration du budget annuel .....	51
	Atténuation des risques et approbation du Conseil.....	52
	Recommandation :.....	54
4.3	Information et analyse financières .....	54
	Système intégré d'analyse des écarts et d'information financière .....	55
	Rapports financiers intermédiaires et annuel.....	55
	Vérification .....	57
	Recommandation :.....	57
4.4	Gestion de la trésorerie.....	57
	Gestion de l'encaisse et des investissements.....	58
	Recommandation :.....	59

4.5	Gestion des fonds dans les écoles et des recettes non tirées de subventions .....	60
	Gestion des fonds dans les écoles .....	61
	Gestion des recettes non tirées de subventions .....	62
4.6	Approvisionnement .....	63
	Politiques et modalités .....	65
	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 .....	67
	Comptabilité pour l'intégralité du cycle d'achat / paiement .....	68
	Utilisation du transfert électronique de fonds .....	68
	Recommandations : .....	68
<b>5.</b>	<b>Exploitation des écoles et gestion des installations - Conclusions et recommandations .....</b>	<b>70</b>
5.1	Organisation des opérations et des installations.....	70
	Élaboration et présentation des buts et priorités annuels .....	72
	Structure organisationnelle et obligation de rendre compte .....	72
	Surveillance et communication des politiques .....	73
5.2	Conciergerie et entretien.....	74
	Modèle de dotation / d'affectation du Conseil qui appuie les normes de nettoyage et d'entretien du Conseil.....	76
	Élaboration du plan d'entretien annuel / pluriannuel .....	79
	Formation pour appuyer le perfectionnement professionnel et la sécurité	80
	Normalisation des fournitures de nettoyage et d'entretien .....	80
	Systèmes de gestion, de surveillance et de soutien des projets.....	81
	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.....	85
	Recommandations : .....	85
5.4	Santé et sécurité .....	86
	Gestion de la santé et de la sécurité.....	87
5.5	Plans, politiques et modalités en matière d'immobilisations .....	89

Élaboration de plans annuels et pluriannuels en matière d'immobilisations	90
Surveillance continue et tenue à jour des données pour appuyer la planification des immobilisations	92
Recommandation :	92
5.6 Gestion des projets d'immobilisations	92
Surveillance et présentation de la progression des projets de construction	94
Tenue à jour de la liste approuvée de fournisseurs de services professionnels	94
<b>Appendices</b>	<b>96</b>
Annexe A : Aperçu de l'examen opérationnel	96
Objectifs de l'examen opérationnel	96
Portée de l'examen opérationnel	96
Méthodologie de l'examen opérationnel	97
L'Équipe d'examen opérationnel	100
Limites de l'examen	101
Annexe B : Résumé des recommandations	102

## Résumé

Ce rapport expose de façon détaillée les conclusions et les recommandations de l'examen opérationnel du York Region DSB (le conseil scolaire ou le YRDSB) réalisé par l'Équipe d'examen opérationnel formée de consultants externes de PricewaterhouseCoopers s.r.l. et de membres du personnel du ministère de l'Éducation. L'examen opérationnel, qui a commencé le 31 janvier 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. Cette 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.

Les résultats du conseil scolaire aux tests de l'Office de la qualité et de la responsabilité en éducation (OQRE) indiquent une amélioration depuis 2002-2003 et demeurent au-dessus de la moyenne provinciale dans la plupart des domaines évalués. D'un point de vue opérationnel, l'Équipe d'examen a constaté que le conseil avait adopté plusieurs des principales pratiques. Parmi les points forts qui ont été relevés, mentionnons : le processus d'établissement d'un plan stratégique pluriannuel; le processus annuel de planification des besoins en personnel et de son affectation; un processus d'élaboration du budget bien établi, transparent et clairement communiqué ainsi que des processus de conciergerie et d'entretien bien gérés. L'Équipe d'examen opérationnel évalue le progrès du conseil scolaire quant à l'établissement des fondements d'une école saine, qui favorisent une approche intégrée des comportements sains.

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, notamment :

- l'adoption de politiques de gestion officielles qui définissent la division des tâches et des responsabilités entre les conseillères et conseillers scolaires (le Conseil) et la direction de l'éducation;
- l'élaboration du plan pluriannuel pour 2010-2014;
- la mise en place d'un calendrier de révision des politiques tous les quatre ans;
- divers mécanismes officiels pour encourager la communication et la participation des intervenants.

L'Équipe d'examen fait remarquer qu'il serait profitable pour le conseil scolaire d'étendre ses activités dans plusieurs domaines.

En septembre 2010, le Conseil a adopté un plan d'une durée de quatre ans (2010-2014) qui comporte des objectifs généraux pour améliorer le rendement et le mieux-être des élèves et offrir des programmes éducatifs et une gestion des ressources efficaces et appropriées. Le conseil scolaire élabore depuis longtemps des plans opérationnels avec des objectifs mesurables tant pour les services scolaires que non scolaires. Par exemple, il a implanté un processus d'élaboration d'un plan annuel d'amélioration continue du conseil scolaire. Le dernier plan élaboré visait l'année scolaire 2009-2010. Le conseil scolaire a ensuite apporté des changements à son processus de planification. Ainsi, le plan d'amélioration continue n'a pas été mis en place pour l'année 2010-2011; il a plutôt été remplacé par le plan d'amélioration du conseil scolaire pour le rendement et le mieux-être des élèves (PAC), qui se concentre sur les priorités scolaires du conseil et exclut les priorités non scolaires. La nouvelle planification opérationnelle annuelle du conseil scolaire sera inspirée des priorités stratégiques soulignées dans le plan pluriannuel de 2010-2014. Au moment de l'examen opérationnel, le directeur de l'éducation en était à l'élaboration du plan annuel de la direction comprenant les priorités des services administratifs et scolaires du conseil. Ce plan servira de plan opérationnel annuel pour le système.

L'administration du conseil scolaire possède un organigramme à jour qui n'est pas affiché sur son site Web.

Le conseil scolaire dispose d'un service consacré au développement du leadership qui relève de la surintendante coordonnatrice ou du surintendant coordonnateur du leadership et du rendement des élèves. Le conseil scolaire a mis en place un plan de développement du leadership, un cadre de développement du leadership, un système de gestion de l'apprentissage et des outils d'autoévaluation pour aider les écoles et les services dans le perfectionnement des leaders. Si le conseil scolaire a mis au point et maintenu des pratiques de développement du leadership pour de nombreux postes, il n'a toutefois pas élaboré de plan de relève officiel pour les principaux postes de gestion dans l'ensemble des services scolaires et non scolaires.

### **Recommandations :**

- Fort de son expérience dans l'élaboration de plans opérationnels annuels, le conseil scolaire devrait continuer de mettre au point son plan, qui doit s'inspirer de son plan pluriannuel et englober les services scolaires et non scolaires.
- Le conseil scolaire devrait publier son organigramme sur son site Web.
- Le conseil scolaire devrait élaborer et diffuser un plan de relève officiel pour les principaux postes de gestion pour assurer le maintien des activités.

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

Le service des ressources humaines (RH) a mis en place un certain nombre de principales pratiques :

- Les buts et priorités du service des ressources humaines sont énoncés dans le plan annuel du service.
- Le conseil scolaire a établi une politique sur la promotion et le recrutement du personnel.
- Le conseil scolaire a noué des relations positives avec les groupes syndicaux locaux pour faciliter la résolution efficace des problèmes liés au travail.
- Le conseil scolaire a mis en place un programme d'encouragement à l'assiduité des employés pour réduire les effets de l'absentéisme involontaire.
- Le conseil scolaire procède aussi périodiquement à des vérifications indépendantes de la conformité des régimes d'assurance sociaux, en particulier des régimes d'assurance-maladie complémentaires.

- La direction réalise périodiquement des enquêtes auprès du personnel pour évaluer le niveau général de satisfaction et améliorer la planification et les différentes initiatives.
- La direction a défini des documents internes officiels pour orienter le processus d'affectation du personnel.

L'Équipe d'examen fait remarquer qu'il serait profitable pour le conseil scolaire d'étendre et d'améliorer ses activités dans plusieurs domaines.

Pour l'embauche des surintendances, trois conseillères ou conseillers scolaires font partie du comité et aident à dresser la liste de candidats. La direction de l'éducation utilise cette liste préapprouvée pour choisir les candidats qui combleront les postes vacants. L'approbation du Conseil est obligatoire pour les transferts des directions d'école et des directions adjointes. La direction de l'éducation devrait revoir ses processus actuels de recrutement et d'embauche, notamment la composition des comités d'embauche, afin de clarifier le rôle des conseillères et conseillers scolaires et du personnel du conseil scolaire. Conformément à la *Loi de 2009 sur le rendement des élèves et la gouvernance des conseils scolaires* (projet de loi 177), les conseillères et conseillers scolaires devraient élaborer des politiques stratégiques qui régissent la dotation en personnel et l'embauche, sans toutefois participer directement aux comités d'embauche, sauf pour l'embauche d'une direction de l'éducation.

Le conseil scolaire a mis en place un processus officiel d'évaluation du rendement du personnel enseignant nouveau ou chevronné, des directions d'école et des directions adjointes, des aides-enseignantes et aides-enseignants, des gestionnaires et du personnel de soutien. Il élabore actuellement un processus d'évaluation du rendement des surintendances. Un tel processus n'existe pas pour les enseignantes suppléantes et les enseignants suppléants.

La direction a rapporté que le programme d'encouragement à l'assiduité des employés du conseil scolaire a permis de réduire le taux d'absentéisme des membres du personnel du Syndicat canadien de la fonction publique (SCFP). La direction a fourni des rapports sur ce programme au Comité coordonnateur des surintendances (CCS). Ce programme ne fait toutefois pas l'objet de rapports officiels au Conseil.

La direction interroge le personnel, les élèves et les parents deux fois par année pour évaluer leur niveau général de satisfaction et améliorer la planification et les différentes initiatives. Par le passé, la direction a mené des entrevues de fin d'emploi, ce qui n'est pas chose courante au service des RH, en raison du faible taux de rotation du personnel au conseil scolaire.

La direction effectue tous les ajustements nécessaires en septembre et communique ensuite les résultats de l'affectation du personnel au Conseil et à l'administration principale en novembre.

Toute l'affectation du personnel est revue mensuellement par les Services opérationnels pour qu'elle n'excède pas les limites permises. Tout écart à ce sujet est porté à l'attention de l'administration principale. Il n'y a toutefois pas de présentation périodique de rapports officiels sur l'affectation réelle du personnel à l'administration principale et au Conseil.

### **Recommandations :**

- La direction de l'éducation devrait revoir ses politiques et procédures d'embauche pour clarifier le rôle des conseillères et conseillers scolaires ainsi que du personnel du conseil scolaire dans le processus d'embauche des surintendances. Conformément au projet de loi 177, les conseillères et conseillers scolaires devraient élaborer des politiques stratégiques qui régissent la dotation en personnel et l'embauche, mais ne devraient pas siéger aux comités d'embauche, sauf pour l'embauche d'une direction de l'éducation.
- La direction des RH devrait continuer d'élaborer des politiques et procédures officielles pour l'évaluation du rendement de tous les groupes d'employés.
- La direction devrait communiquer régulièrement avec le Conseil afin de rendre compte de l'efficacité de ses processus et programmes d'encouragement à l'assiduité.
- La direction devrait mener des entrevues de fin d'emploi avec tous les membres du personnel qui quittent le conseil scolaire, afin d'améliorer les politiques du service des RH ainsi que les processus et les programmes établis. La direction devrait envisager d'élaborer des politiques et procédures officielles d'entrevues de fin d'emploi.
- La direction devrait présenter périodiquement des rapports sur l'affectation réelle du personnel comparativement au plan d'allocation et au budget originaux approuvés, y compris les équivalents à plein temps (ETP) par fonction, département et programme, et les données réelles par rapport au budget. La direction devrait envisager d'utiliser le format des rapports sur l'affectation réelle du personnel recommandé par le Comité sur les rapports financiers intermédiaires.

## Gestion financière

Le service des finances a mis en place un certain nombre de principales pratiques :

- Il a établi un plan annuel du service qui comprend les objectifs et priorités opérationnels et stratégiques et en matière d'amélioration continue.
- Le service a instauré de nombreux processus centralisés qui permettent au personnel des finances de surveiller la conformité aux politiques et aux procédures en vigueur.
- Le processus d'élaboration du budget annuel est bien établi, transparent et clairement communiqué. Il intègre 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.
- Le conseil scolaire a fait d'importants progrès dans la mise en œuvre du modèle régional de vérification interne.
- Conformément au nouveau règlement sur les comités de vérification, le conseil scolaire a mis en place un comité de vérification comprenant trois membres du conseil et deux membres externes.
- Le conseil scolaire a établi des politiques et procédures pour les collectes de fonds dans les écoles et l'administration des fonds générés par les écoles.
- Le conseil scolaire a implanté une procédure d'achat et un code de déontologie conformes aux *Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement*.
- Le conseil scolaire a recours au transfert électronique de fonds (TEF) pour la plupart des paiements.

L'Équipe d'examen fait remarquer qu'il serait profitable pour le conseil scolaire d'étendre et d'améliorer ses activités dans plusieurs domaines.

La direction intègre tous les risques aux prévisions budgétaires. Le rapport initial sur le budget présenté au Conseil chaque année en mars fait état des principaux problèmes à relever en cours d'année par le conseil scolaire. Tout au long de l'année, la direction indique les risques spécifiques aux conseillères et conseillers scolaires dans le cadre des rapports financiers intermédiaires. La direction ne consigne pas les risques liés au budget dans le cadre du processus d'élaboration du budget ni à un autre moment de l'année.

La direction soumet deux rapports financiers intermédiaires au Conseil : un en mars et l'autre à la fin de l'année. Ces rapports présentent le budget pour chaque catégorie et les dépenses, lesquelles sont également exprimées en pourcentage. Ils contiennent aussi les données de l'année précédente et des notes sur certains écarts. Les rapports financiers présentés au Conseil comprennent des renseignements à jour sur l'effectif. Toutefois, ils ne traitent pas de la dotation; les renseignements à ce sujet sont plutôt fournis par le Conseil dans le cadre des rapports du service des ressources humaines. La direction a examiné le format de rapports financiers intermédiaires recommandé par le CRFP et en a conclu que, selon ses expériences passées, le format actuel des rapports financiers répond mieux aux besoins des conseillères et des conseillers scolaires.

Le conseil scolaire se conforme à la *Loi sur l'éducation* et ses règlements en ce qui a trait aux activités d'investissement. Chaque année, la direction doit demander l'approbation du Conseil pour louer des installations, au besoin. Dans le cadre du processus officiel de demande d'approbation, la direction communique au Conseil les résultats des activités d'investissement à court terme. Le conseil scolaire ne s'est pas doté d'une politique officielle d'investissement, et aucun rapport n'est effectué périodiquement pour rendre compte des activités d'investissement au Conseil.

Au début de 2010, le conseil scolaire a mis en place une nouvelle procédure d'achat et un nouveau code de déontologie conformes aux *Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement*. Cette procédure d'achat cite de nombreux documents, dont les Lignes directrices, le code de déontologie, des formulaires, des catalogues, des guides d'utilisation pour le système financier et le système de demandes du conseil scolaire, et elle comprend des liens vers ces documents et ressources. La nouvelle procédure ne contient pas les critères d'évaluation des demandes de propositions (DP), les seuils détaillés des achats concurrentiels ni les conditions pour les fournisseurs exclusifs ou uniques.

Les catalogues de la plupart des fournisseurs contractuels saisis dans le système sont mis à la disposition du personnel sur l'intranet du service des achats. Ces catalogues ne sont pas liés au module d'achat du système financier.

### **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.

- La direction devrait tenir compte des recommandations du Comité sur les rapports financiers intermédiaires sur le format des rapports financiers intermédiaires présentés au Conseil. Elle devrait discuter avec les conseillères et conseillers scolaires de la façon d'améliorer le format actuel des rapports financiers intermédiaires en vue de l'harmoniser avec les recommandations du Comité.
- Le conseil scolaire devrait élaborer une politique et des procédures officielles d'investissement. La direction devrait communiquer périodiquement au Conseil les résultats des activités d'investissement, conformément à la politique d'investissement.
- Afin que la politique et les procédures d'achat du conseil scolaire soient conformes aux *Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement*, la direction devrait ajouter un énoncé qui décrit les circonstances dans lesquelles le conseil scolaire doit avoir recours à des processus d'approvisionnement concurrentiels ou non concurrentiels et devrait prévoir des seuils pour les achats concurrentiels dans la version révisée de la politique et des procédures.
- La direction devrait continuer à cibler les possibilités pour la mise en place d'une interface électronique avec les fournisseurs pour passer les commandes, en effectuer le traitement et en faire les paiements.

## Exploitation des écoles et gestion des installations

Le service des installations a mis en œuvre un certain nombre de principales pratiques :

- Le service des installations met en place un Plan d'amélioration continue qui s'échelonne sur deux ans.
- Le conseil scolaire a établi des normes de nettoyage officielles qui sont consignées dans le guide de conciergerie.
- Le conseil scolaire a établi une politique environnementale qui est mise à jour régulièrement.
- Pour chaque catégorie de projets de réfection, la direction établit un plan pluriannuel et détermine les priorités en fonction de différentes sources d'information.
- Le service des installations utilise des produits de nettoyage normalisés dans toutes les écoles.

- Le conseil scolaire a créé les Fondements d'une école saine, qui favorisent une approche intégrée des comportements sains.
- Le conseil scolaire a établi la Stratégie en matière d'immobilisations 2010-2014.
- Le conseil scolaire a mis en place un processus de présélection des architectes, des entrepreneurs généraux et de tout autre entrepreneur spécialisé.

L'Équipe d'examen fait remarquer qu'il serait profitable pour le conseil scolaire d'étendre et d'améliorer ses activités dans plusieurs domaines.

Le conseil scolaire a progressé au chapitre des tests et de l'intégration des produits de nettoyage écologiques. Au moment de l'examen opérationnel, le conseil scolaire avait conclu un contrat de cinq ans pour l'achat de produits de nettoyage écologiques. La direction compte lancer un appel d'offres à l'expiration de ce contrat. Cet appel d'offres s'appuiera sur le Guide du Programme d'écopropreté du ministère de l'Éducation. Bien que le conseil scolaire ait progressé considérablement dans la mise en œuvre de ce programme, plusieurs aspects de l'initiative devront être officialisés conformément au Guide du Programme d'écopropreté du Ministère.

Au cours des dernières années, le conseil scolaire a mis en place plusieurs projets en matière de gestion et de conservation de l'énergie. Le conseil scolaire n'a pas encore établi de plan de gestion de l'énergie officiel et exhaustif comportant des cibles et des objectifs mesurables. Toutefois, les initiatives de gestion de l'énergie du conseil scolaire offrent à la direction tous les outils nécessaires à l'élaboration d'un plan officiel.

Au moment de l'examen opérationnel, le conseil scolaire travaillait à implantation d'une politique de partenariat pour le partage des installations, qui devait être approuvée au printemps 2011.

### **Recommandations :**

- Le conseil scolaire devrait officialiser les initiatives d'écopropreté par un programme d'écopropreté officiel qui est conforme aux éléments du Guide du Programme d'écopropreté du ministère.
- Le conseil scolaire devrait établir un plan pluriannuel de gestion de l'énergie qui comprend des mesures quantifiables et des outils de surveillance et de gestion du plan. Conformément à la *Loi de 2009 sur l'énergie verte*, le plan de gestion de l'énergie devrait comprendre les politiques, les lignes directrices, les objectifs (cibles de conservation) et les priorités de gestion de l'énergie et de conservation des ressources du service des installations. Le plan devrait inclure les possibilités à court et à long terme comportant des jalons, des rôles, des

responsabilités et des budgets, ainsi qu'un processus garantissant l'appui de la communauté.

- Après l'établissement du plan officiel de gestion de l'énergie, le conseil scolaire devrait s'assurer que ses politiques et ses pratiques d'approvisionnement sont conformes aux objectifs et aux cibles du plan. La direction devrait aussi penser à préciser ses exigences concernant l'efficacité énergétique dans les politiques et procédures d'approvisionnement.
- Après l'établissement d'un plan officiel de gestion de l'énergie, la direction devrait présenter officiellement un rapport annuel sur les économies d'énergie réalisées par rapport au plan pluriannuel de gestion de l'énergie.
- Le conseil scolaire devrait mettre la dernière main à sa politique de partenariat pour le partage des installations.

## 1. Contexte et aperçu

### 1.1 Profil et structure du conseil scolaire

Le York Region DSB, qui compte plus de 116 000 élèves, est le troisième conseil scolaire d'importance en Ontario. Les communautés scolaires de la région de York comprennent les banlieues, les petites villes et les milieux ruraux. Le conseil compte plus de 165 écoles élémentaires et 31 écoles secondaires.

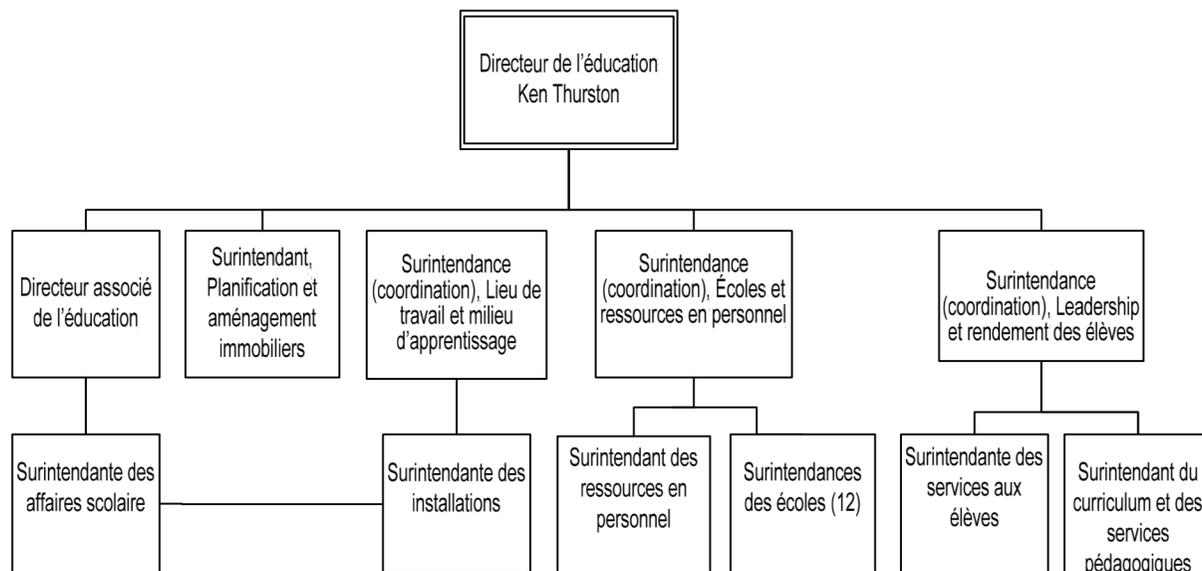


Figure 1 Administration principale du York Region District School Board

### 1.2 Principales priorités du conseil scolaire

Voici la vision et la mission du conseil scolaire, telles qu'elles sont présentées sur son site Web :

#### Mission

*Nous sommes unis dans notre volonté d'inspirer les élèves et de les préparer à la vie dans notre monde en changement.*

#### Vision

- Nous sommes les visages de l'éducation publique.
- Nous connaissons nos forces et nos points à améliorer.
- Nous sommes guidés par nos rêves et travaillons à leur réalisation.
- Nous respectons et valorisons nos différences.

- Nous valorisons un esprit axé sur la communauté, la créativité et la croissance personnelle.
- Nous nous laissons les uns pour les autres.
- Nous sommes fiers de ce que nous sommes et de ce que nous devenons.

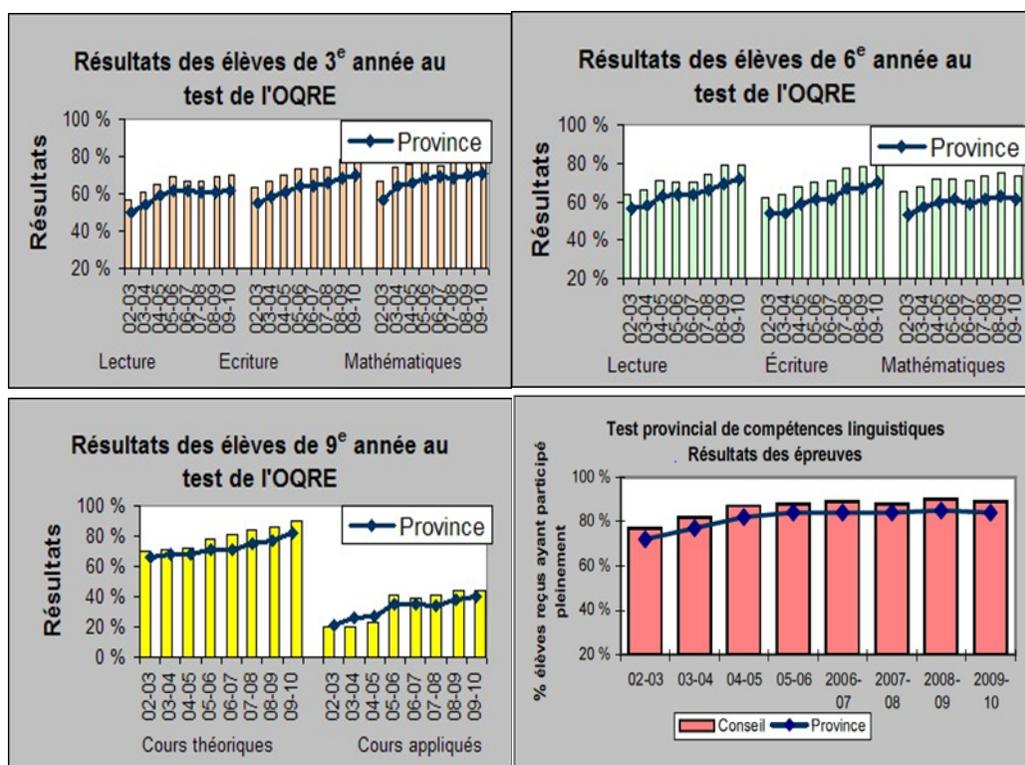
### Valeurs

- Nous reconnaissons et célébrons l'excellence ainsi que les efforts et les contributions sincères de notre communauté.
- Nous prônons des valeurs d'équité, d'inclusion et de diversité dans tous nos programmes, pratiques et installations et auprès de toute personne.
- Nous valorisons la détermination et l'engagement.
- Nous favorisons les opinions, les idées et la compréhension de tous les membres de notre communauté et nous y répondons de façon appropriée.
- Nous croyons qu'il est le droit et le devoir de tous d'assurer une communauté sûre et propice au développement.
- Nous adoptons un esprit d'innovation qui nous ouvre à de nouvelles possibilités permettant de concrétiser notre vision.
- Nous sommes tous responsables de nos paroles et de nos gestes.

### **1.3 Rendement des élèves**

Depuis 2006-2007, les résultats des élèves de 3<sup>e</sup> et de 6<sup>e</sup> année du conseil scolaire aux tests de l'OQRE sont demeurés stables dans la plupart des domaines évalués. Depuis 2002-2003, les résultats de ces élèves sont au-dessus de la moyenne provinciale dans tous les domaines.

Les résultats scolaires des élèves de 9<sup>e</sup> année se sont améliorés considérablement depuis 2002-2003 et se situent au-dessus de la moyenne provinciale. Les résultats des cours appliqués des élèves de 9<sup>e</sup> année ont légèrement diminué en 2007-2008 et ils sont légèrement au-dessus de la moyenne provinciale. Les résultats au Test provincial de compétences linguistiques ont légèrement décliné en 2009-2010 et demeurent légèrement au-dessus de la moyenne provinciale.



### 1.4 Sommaire financier

Les états financiers du conseil scolaire indiquent un excédent en 2008-2009 et en 2009-2010. Les prévisions budgétaires révisées de 2010-2011 indiquent un déficit s'expliquant par de nouvelles conventions comptables.

#### Données financières - résumé (Revenus)

Revenus	États financiers 2008-2009	États financiers 2009-2010	Prévisions révisées 2010-2011
Subventions générales - SBE	545 347 247	1 348 451 452	602 302 229
Subventions provinciales - Autres	11 991 282	14 785 956	11 887 391
Impôt local	459 596 282	477 564 673	475 983 730
Fonds générés par les écoles	34 229 804	37 159 501	31 114 280
Subventions fédérales et droits de scolarité	382 343	397 204	249 394
Revenus de placement	3 480 542	5 139 425	3 859 409
Autres droits et recettes provenant des conseils scolaires	-	-	-
Droits et recettes provenant d'autres sources	23 694 062	30 657 232	14 020 000
Amortissement des apports en capital reportés	-	-	45 880 913

Revenus	États financiers 2008-2009	États financiers 2009-2010	Prévisions révisées 2010-2011
<b>Total des revenus</b>	<b>1 078 721 562</b>	<b>1 914 155 443</b>	<b>1 185 297 346</b>

### Données financières - résumé (Dépenses)

Dépenses	États financiers 2008-2009	États financiers 2009-2010	Prévisions révisées 2010-2011
Instruction	800 532 990	836 581 756	896 759 959
Administration	27 208 212	27 275 000	29 479 024
Transport	31 442 105	32 138 276	32 335 143
Fonctionnement et entretien des écoles	-	-	103 738 902
Installations pour les élèves	181 914 520	195 716 642	97 447 361
Fonds générés par les écoles	34 593 679	36 109 995	30 802 554
Autres	3 590 362	3 489 351	3 483 453
<b>Total des dépenses</b>	<b>1 079 281 868</b>	<b>1 131 311 020</b>	<b>1 194 046 396</b>

### Excédent / (déficit) accumulé :

Excédent / (déficit) accumulé :	États financiers 2008-2009	États financiers 2009-2010	Prévisions révisées 2010-2011
Excédent annuel / (déficit)	(560 306)	782 844 423	(8 749 050)
Surplus / (déficit) accumulé au début de l'année	629 226 278	628 665 972	1 411 510 394
Modification de convention comptable - ACR	-	-	(1 484 899 730)
<b>Surplus / (déficit) accumulé à la fin de l'année</b>	<b>628 665 972</b>	<b>1 411 510 395</b>	<b>(82 138 386)</b>

### 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 - Non affectées	29 694 175	30 259 043	30 259 043
Réserves aux fins de conformité - Affectation interne	21 898 078	27 057 347	27 057 347

Détails de l'excédent / (déficit) accumulé	États financiers 2008-2009	États financiers 2009-2010	Prévisions révisées 2010-2011
Réserves non disponible aux fins de conformité - Affectation externe	577 073 719	1 354 194 005	(139 454 776)
<b>Total</b>	<b>628 665 972</b>	<b>1 411 510 395</b>	<b>(82 138 386)</b>

### Revenus reportés de fonctionnement

Revenus reportés de fonctionnement	États financiers 2008-2009	États financiers 2009-2010	Prévisions révisées 2010-2011
Subventions générales	-	-	-
Autres subventions du ministère de l'Éducation	28 573	-	700 975
Autres subventions provinciales	-	-	-
Tiers	-	-	-
<b>Total</b>	<b>28 573</b>	<b>-</b>	<b>700 975</b>

### Revenus reportés d'immobilisations

Revenus reportés d'immobilisations :	États financiers 2008-2009	États financiers 2009-2010	Prévisions révisées 2010-2011
Subventions générales	-	-	-
Autres subventions du ministère de l'Éducation	1 279 432	2 712 629	109
Autres subventions provinciales	-	-	-
Subventions de tiers	29 984 282	30 239 122	30 239 122
<b>Total</b>	<b>31 263 714</b>	<b>32 951 751</b>	<b>30 239 231</b>
<b>Total - Revenus reportés</b>	<b>31 292 287</b>	<b>32 951 751</b>	<b>30 940 206</b>

## 1.5 Principales statistiques du York Region District School Board

### 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	60 291	70 394
EQM de l'école de jour – secondaire	34 343	38 868

Effectif de l'école de jour	Chiffres réels 2002-2003	Prévisions révisées 2010- 2011
Effectif total de l'école de jour	94 634	109 262

### Effectif des classes à l'élémentaire

Effectif des classes à l'élémentaire	2003-2004	2010-2011
Pourc. des classes de moins de 20 élèves	23%	93%
Pourc. des classes de moins de 23 élèves	56%	100%
Effectif moyen des classes – moyen/intermédiaire	26,28	25,50
Pourc. de classes de 3e et 4e année combinées de 23 élèves et moins	21%	100%
Pourc. de classes à années multiples	28%	48%

### Personnel

Personnel	2003-2004	2010-2011
Enseignantes et enseignants	5 286,00	6 986,00
Aides-enseignantes et aides-enseignants	476,00	1 088,00
Autres personnes-ressources pour les élèves	243,00	526,00
Personnel administratif de l'école	292,00	364,00
Personnel de bureau de l'école	362,00	592,00
Personnel affecté au fonctionnement de l'école	844,00	1 122,00
Autre personnel hors classe	233,00	257,00
<b>Total du personnel</b>	<b>7 736</b>	<b>10 935</b>
<b>Rapport élèves-enseignant</b>	<b>1:18</b>	<b>1:16</b>
<b>Employés EPT par tranche de 1 000 élèves (EQM) <sup>1</sup></b>	<b>81,7</b>	<b>100,1</b>
<b>Pourc. des dépenses nettes de fonctionnement consacrées au total des salaires et avantages sociaux</b>	<b>72,4%</b>	<b>80,7%</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	64 070 105 \$	136 866 864 \$

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

<b>Éducation de l'enfance en difficulté</b>	<b>2003-2004</b>	<b>2010-2011</b>
Subvention pour l'éducation de l'enfance en difficulté	64 275 045 \$	122 968 092 \$
<b>Dépenses supérieures à la subvention (réserve)</b>	<b>( 204 940) \$</b>	<b>13 898 772 \$</b>

## Utilisation des écoles

<b>Utilisation des écoles</b>	<b>2003-2004</b>	<b>2010-2011</b>
Nombre d'écoles	156	196
Effectif total de l'école de jour	94 634	109 262
Capacité totale (places)	86 986	113 906
<b>% de la capacité excédentaire (capacité insuffisante)</b>	<b>108,8%</b>	<b>98,9%</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>12</b>	<b>12</b>

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

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

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

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

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

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 de 2009 sur le rendement des élèves et la gouvernance des conseils scolaires</i> (projet de loi 177).	Oui

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

Principales pratiques liées à la gestion et à l'administration du conseil scolaire	Pratique adoptée?
Les conseillères et conseillers scolaires, à l'aide d'un processus consultatif, élaborent et communiquent un plan stratégique pluriannuel qui comprend à la fois les priorités d'apprentissage et de fonctionnement et qui constitue un cadre à suivre pour la planification annuelle.	Oui
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 des conseillères et conseillers scolaires 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.	Oui

## 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'efficacité 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 scolaire.	Non

## Relève et développement du 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

Le conseil scolaire adhère aux principes d'un modèle de gestion par les politiques. Ainsi, le Conseil a instauré une politique sur les services des conseillères et conseillers qui définit leurs rôles et responsabilités ainsi que ceux de la direction associée de l'éducation et la fonction du service aux conseillères et conseillers scolaires et du Conseil. La politique prévoit que les conseillères et les conseillers laissent la gestion quotidienne du conseil au personnel, par l'intermédiaire de la direction de l'éducation. Elle ne précise toutefois pas les rôles et responsabilités de cette dernière. La description détaillée des responsabilités de la direction de l'éducation se trouve plutôt dans sa description d'emploi officielle, où on indique qu'elle doit guider les conseillères et les conseillers scolaires et recommander des mesures pour régler les problèmes et réagir aux tendances de l'heure.

Le directeur de l'éducation et la présidente du Conseil ont souligné que, même si le conseil scolaire n'adhère à aucun modèle de gestion précis, il a intégré certains éléments du modèle de Carver. Bien que la direction de l'éducation et le Conseil connaissent parfaitement leurs rôles et responsabilités respectifs, ceux-ci ne sont pas définis dans un document officiel et se transforment au fil des discussions et de l'évolution des relations entre ces intervenants. Ce modèle permet aux conseillères et conseillers scolaires de prendre des décisions éclairées qui ont l'appui de l'administration principale.

Dans le cadre de son modèle de gestion, le Conseil a formé plusieurs comités qui prennent en compte différents aspects des activités du conseil scolaire. L'administration principale vise activement à offrir au Conseil suffisamment de renseignements et d'occasions de discuter des questions avant la prise de décision. De façon générale, les relations de travail entre la direction de l'éducation et les conseillères et conseillers scolaires sont harmonieuses étant donné que leurs rôles et responsabilités sont bien assimilés.

Le Conseil compte actuellement douze conseillères et conseillers scolaires élus ainsi que deux élèves conseillères ou élèves conseillers. Au moment de l'examen opérationnel, quatre des conseillères et conseillers scolaires étaient nouveaux au Conseil. Les huit autres conseillères et conseillers possédaient plus de quatre années d'expérience au Conseil.

Le Conseil a exploré le domaine de la planification stratégique avant la mise en œuvre du projet de loi 177. La direction de l'éducation et le Conseil ont étudié les dispositions du projet de loi 177 et ont conclu que, dans l'ensemble, le modèle de gestion du conseil scolaire correspondait à ces dispositions. Les conseillères et conseillers scolaires ont bien accueilli la nouvelle loi, qui oriente la planification stratégique pluriannuelle. Dès l'adoption du projet de loi 177, le conseil scolaire et les conseillères et conseillers scolaires ont amorcé l'élaboration conjointe du plan pluriannuel, qui a été approuvé en septembre 2010. Les conseillères et conseillers scolaires ont reçu une formation de la Ontario Public School Boards' Association (OPSBA) et du ministère de l'Éducation sur le projet de loi 177, une fois celui-ci adopté.

Le service aux conseillères et conseillers scolaires soutient ces membres du Conseil dans leur travail et leur offre des séances de formation et d'orientation. Après les élections de 2010, le directeur de l'éducation et l'administrateur principal du service aux conseillères et conseillers scolaires a offert aux nouvelles conseillères et aux nouveaux conseillers scolaires des séances d'orientation ainsi qu'un manuel comprenant des renseignements et des protocoles relatifs aux activités du Conseil. Les nouvelles conseillères et les nouveaux conseillers ont également participé à des séances d'orientation organisées par le ministère de l'Éducation. Le conseil scolaire a embauché un animateur externe pour renseigner les conseillères et les conseillers scolaires et les

cadres supérieurs sur le projet de loi 177 et la gestion. La direction de l'éducation, en collaboration avec l'administration principale du service aux conseillères et aux conseillers scolaires, offre du mentorat et de l'accompagnement continus aux conseillères et aux conseillers scolaires nouveaux et chevronnés. Le Conseil n'a pas mis en place de mécanisme officiel pour évaluer son propre rendement ou lui permettre de prendre des mesures pour continuellement améliorer son processus de gestion. Toutefois, il se penchera sur l'élaboration d'un tel mécanisme dans le cadre de l'examen annuel de son plan pluriannuel. La présidente et le directeur de l'éducation ont fait remarquer que l'élaboration d'un code de conduite officiel du Conseil, prévu pour 2011, comprendra un mécanisme de responsabilisation des conseillères et conseillers scolaires.

Le Conseil a mené une évaluation du rendement du nouveau directeur de l'éducation six mois après son embauche à l'aide des critères établis lors de la recherche dudit directeur. Les évaluations subséquentes seront liées aux objectifs pluriannuels du Conseil, au plan annuel du Conseil et aux objectifs professionnels du directeur, tel qu'il est précisé dans le règlement du Conseil.

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

Le conseil scolaire a entièrement revu ses processus de planification en fonction du projet de loi 177 et des exigences de la Division du rendement des élèves. Le Conseil s'est doté d'énoncés officiels sur sa mission, sa vision et ses valeurs. Au début de 2010, après la publication du projet de loi 177, le Conseil a examiné les incidences des dispositions de la loi sur la planification pluriannuelle. Entre avril et septembre 2010, le conseil scolaire a recueilli et dépouillé des données pour alimenter l'élaboration de son premier plan pluriannuel. Ce plan de quatre ans (2010-2014) a été adopté en septembre 2010, et il incorpore des objectifs généraux pour le rendement et le bien-être des élèves, la prestation de programmes éducatifs efficaces et appropriés et la gestion efficace des ressources. Ce plan sera examiné annuellement par le Conseil.

Le conseil scolaire élabore depuis longtemps des plans opérationnels dont les objectifs sont mesurables tant pour les services scolaires que non scolaires. Par exemple, il a implanté un plan annuel d'amélioration continue. Ce plan, qui s'inspire du gabarit du plan d'amélioration du conseil scolaire établi par le Ministère, correspond aux besoins du conseil scolaire. Le plan annuel d'amélioration continue du conseil se concentrait sur les priorités scolaires et contenait également les priorités et les objectifs opérationnels non scolaires. Le dernier plan d'amélioration continue a été mis en place en 2009-2010. Il offrait un cadre de planification pour les services, et tous les services examinés au cours du processus opérationnel ont continué d'élaborer leur propre plan annuel pour 2010-2011 à l'aide du cadre pour l'amélioration continue.

Le conseil scolaire a modifié ses processus de planification opérationnelle annuelle. Le plan d'amélioration continue du conseil de 2010-2011 a été remplacé par le plan d'amélioration du conseil scolaire pour le rendement et le bien-être des élèves. Il est prévu que le nouveau plan opérationnel annuel s'inspire des priorités stratégiques énoncées dans le plan pluriannuel 2010-2014. Au moment de l'examen opérationnel, le directeur de l'éducation travaillait à l'élaboration de son plan annuel, qui devait comprendre les priorités scolaires et non scolaires du conseil et servir de plan opérationnel annuel pour le système. Le directeur présentera le plan en avril 2011. Question d'alimenter l'élaboration du plan annuel, le directeur reprend les mécanismes utilisés dans l'établissement du plan pluriannuel, notamment la consultation de conseils d'école, des cadres supérieurs, des comités consultatifs, des gestionnaires et des syndicats. Ce plan servira de fondement à l'évaluation officielle du rendement du directeur de l'éducation, qui a lieu chaque année. Le directeur communiquera au Conseil les progrès réalisés dans l'implantation des objectifs annuels, et ce, tout au long de l'année.

Conformément aux exigences du ministère de l'Éducation, le conseil scolaire prépare un plan d'amélioration du conseil pour établir des objectifs mesurables, des stratégies de mise en œuvre ainsi que des indicateurs du rendement des élèves.

La direction de l'éducation publie un rapport annuel conforme aux exigences du Ministère qui décrit les progrès réalisés et les réussites au cours de l'année précédente. Ce rapport est surtout axé sur le rendement scolaire, mais on y fait aussi le point sur les principales initiatives gérées par les services non scolaires du conseil scolaire. De plus, la direction de l'éducation communique annuellement au Conseil les progrès effectués dans l'atteinte des objectifs du système dans le cadre de son évaluation annuelle du rendement. Une fois que le conseil scolaire aura finalisé l'élaboration du nouveau plan opérationnel annuel, la direction devrait communiquer périodiquement aux conseillères et conseillers scolaires l'état et les résultats de ce plan.

## **Processus décisionnel**

Le Conseil a établi de nombreux comités pour soutenir la prise de décision dans les secteurs d'importance du conseil scolaire. Les comités permanents du Conseil sont, entre autres : le comité permanent du Conseil, le comité du budget, le comité de la présidente, le comité mixte du consortium du Conseil, le comité consultatif pour les négociations, le comité consultatif de la participation des parents, de la famille et de la communauté, le comité des politiques et des règlements, le comité de l'administration des biens, le comité consultatif sur les relations raciales, le comité consultatif pour l'enfance en difficulté, le comité de discipline des élèves, et le comité de l'apprentissage parallèle dirigé pour élèves dispensés de fréquentation scolaire. De plus, le Conseil a récemment approuvé la création d'un comité de vérification, qui devait être formé avant le 31 janvier 2011, conformément au nouveau règlement sur les comités de vérification.

Le Conseil examine régulièrement la structure de ses comités, et ses règlements englobent le mandat des comités.

Le Conseil a également établi des règlements décrivant ses différents processus, dont son processus décisionnel. Par exemple, les points devant faire partie d'une réunion de conseil ultérieure sont déterminés par les principaux membres du personnel ou par les conseillères et conseillers scolaires. Les membres du personnel préparent un rapport traitant des répercussions sur le système, qui est examiné et traité par les surintendances au cours de la réunion de leur conseil coordonnateur. Les règlements décrivent le rôle du comité de la présidente dans la préparation de l'ordre du jour des réunions du Conseil. Le comité de la présidente est composé de la présidence antérieure, de la présidente actuelle, du directeur de l'éducation, du gestionnaire principal, du service aux conseillères et conseillers et de deux conseillères et conseillers scolaires élus à la réunion inaugurale annuelle. Une ébauche de l'ordre du jour de la réunion du conseil est soumise pour approbation à la réunion mensuelle du comité de la présidente. Le personnel du service aux conseillères et conseillers scolaires compile ensuite cet ordre du jour, qui comprend tous les rapports du personnel et des comités du Conseil.

Les règlements du Conseil précisent le rôle du comité des politiques et des règlements dans l'examen, la révision et la recommandation des politiques au Conseil pour approbation. Ce comité doit être composé d'au moins trois conseillères et conseillers scolaires et de deux directions d'école. La majorité des conseillères et conseillers sont des membres actifs du comité. Le Conseil s'est doté d'une politique sur l'élaboration de politiques et de procédures. Le service aux conseillères et conseillers scolaires possède des ordinogrammes bien établis sur l'élaboration de politiques et le processus de révision. La politique sur l'élaboration de politiques et de procédures décrit le rôle et les responsabilités du Conseil, du comité des politiques et des règlements, du directeur de l'éducation, des surintendances, des membres du personnel et des élèves. La rédaction des politiques est coordonnée par les surintendances avec l'aide du service aux conseillères et conseillers scolaires. L'ébauche des politiques ou les changements apportés aux politiques sont ensuite présentés aux conseillères et conseillers scolaires aux fins de commentaires, puis aux cadres supérieurs, aux conseils d'école et à tous les membres du personnel. Les politiques sont également accessibles au public sur le site Web du conseil scolaire.

Le conseil scolaire a établi un cycle d'examen des politiques sur quatre ans, lequel précise les surintendances responsables de l'examen. Les conseillères et conseillers scolaires ainsi que le personnel peuvent exiger en tout temps la révision d'une politique.

La haute direction élabore les procédures administratives en même temps que les changements apportés aux politiques. Les procédures administratives sont envoyées au Conseil à titre informatif et paraissent sur le site Web public du conseil scolaire.

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

Le conseil coordonnateur des surintendances est formé de la direction de l'éducation, de la direction associée de l'éducation, des surintendantes coordonnatrices et des surintendants coordonnateurs, de la surintendance du curriculum et des services pédagogiques, de la surintendance des services aux élèves, de la surintendance des installations, de deux surintendances des écoles travaillant en alternance et de la ou du gestionnaire principal du service aux conseillères et conseillers scolaires.

L'équipe de direction du conseil scolaire se compose de toutes les surintendances, des membres du conseil coordonnateur des surintendances, de la ou du gestionnaire des services de relations publiques et de communications et de son adjointe ou adjoint, de l'adjointe ou adjoint spécial de la direction de l'éducation – direction d'école en affectation.

Le groupe de gestionnaires de la région de York offre aux gestionnaires des possibilités structurées de contribuer aux plans du conseil scolaire en déterminant et en divulguant les meilleures pratiques, en encourageant les initiatives concernant le système et l'apprentissage des élèves et en améliorant l'implantation de systèmes dans les différents services. Le conseil scolaire a également formé son propre conseil de gestionnaires, qui se réunit régulièrement pour dresser la liste des différents problèmes potentiels entre les services, déterminer les stratégies qui contribueront aux initiatives du système et à l'apprentissage des élèves, discuter de l'implantation de systèmes et d'autres problèmes décelés. Le comité communique ensuite le résultat de ces réunions aux cadres supérieurs et procède à de vastes consultations sur les questions à régler.

Le conseil scolaire tient un organigramme à jour de son personnel administratif, qui n'est toutefois pas affiché sur son site Web. Au moment de l'examen opérationnel, la direction de l'éducation collaborait avec les cadres supérieurs pour renouveler la structure organisationnelle de façon à offrir un meilleur soutien aux écoles et de clarifier les responsabilités et obligations de rendre compte. Le directeur associé de l'éducation est responsable de l'organisation du travail, des relations de travail, de la technologie de l'information et de l'assurance de la qualité. La surintendance de la planification et de l'aménagement immobiliers relève de la direction de l'éducation, et la surintendance des installations relève de la direction associée de l'éducation et de la surintendante coordonnatrice ou du surintendant coordonnateur responsable du lieu de travail et du milieu d'apprentissage. Le portefeuille de la direction de l'éducation comprend également les communications, l'équité, le service aux conseillères et conseillers scolaires ainsi que le comité consultatif de la participation des parents, de la famille et de la communauté.

## Relève et développement du talent

Le conseil scolaire dispose d'un service consacré au développement du leadership qui relève de la surintendante coordonnatrice ou du surintendant coordonnateur du leadership et du rendement des élèves. Ce service est composé de 12 membres, dont quatre directions d'école (détachées des écoles) et deux gestionnaires. L'unité de développement du leadership collabore étroitement avec le service des ressources humaines pour planifier et mettre en œuvre les différentes initiatives de formation et de développement du leadership. L'unité de développement du leadership a initié et mis en place un grand nombre d'éléments de la Stratégie ontarienne en matière de leadership (Planification de la relève pour le leadership et développement du talent : Attentes et continuum de mise en œuvre).

L'unité de développement du leadership a mis en place un plan de développement du leadership pour 2009-2011, qui établit les objectifs généraux de tous les membres du personnel quant à leur participation régulière aux activités d'apprentissage et de formation en leadership, et ce, pour acquérir les connaissances et les compétences nécessaires à leur rôle actuel ou futur. Ce plan énumère des objectifs précis, des outils d'évaluation, des stratégies et des actions pour atteindre ces objectifs. De plus, il assigne des responsabilités aux membres de façon à évaluer leurs progrès.

L'unité de développement du leadership a mis en place un cadre d'apprentissage et de formation qui souligne le continuum de possibilités d'apprentissage et de développement du leadership offerts par le conseil scolaire aux différents groupes de personnel (p. ex., le personnel de soutien, les gestionnaires, les directions d'école et directions adjointes ainsi que le personnel enseignant) en fonction des compétences de leadership déterminées pour chaque groupe de personnel.

En outre, l'unité de développement du leadership utilise bon nombre d'outils et d'initiatives pour aider les écoles et les services à former des leaders. Le conseil scolaire possède un système de gestion de l'apprentissage en ligne qui permet aux employés de s'inscrire à des activités de formation et de suivre leur plan d'apprentissage individuel. Le conseil scolaire recueille également des données pour faire le suivi du progrès des membres du personnel en matière d'apprentissage et de développement du leadership. Parmi les autres initiatives du conseil, mentionnons l'outil d'autoévaluation aux fins de planification de la relève et de développement du talent, les évaluations du rendement des directions d'école et des directions adjointes, les ressources d'accompagnement, les listes des compétences nécessaires au leadership des gestionnaires et des agentes et agents de supervision, un programme permanent d'accompagnement et de mentorat, un programme de stages et d'autres initiatives officielles de réseautage et d'apprentissage.

Si le conseil scolaire a élaboré et maintenu d'excellents outils et pratiques en matière de leadership, il n'a toutefois pas instauré de plan de relève officiel pour les principaux

postes de gestion des services scolaires et non scolaires. Il est encouragé à mettre en place un tel plan, différent du cadre d'apprentissage et de formation et du plan de développement du leadership, qui ciblerait les candidats potentiels pour les principaux postes et assurerait la continuité opérationnelle.

## **Participation des intervenants**

Le conseil scolaire utilise une variété de mécanismes pour communiquer avec les groupes d'intervenants. Il a mené d'importantes consultations avec des intervenants internes et externes dans le cadre de l'élaboration du plan pluriannuel. Il assure également la liaison avec les intervenants externes par l'entremise de comités consultatifs, comme le comité consultatif pour l'enfance en difficulté (CCED), le comité consultatif sur les relations raciales et le comité de la participation des parents. Il est également intimement lié aux conseils d'école formés par le bureau de la direction de l'éducation et le service des communications. Un bulletin est publié régulièrement, et des séances de perfectionnement professionnel sont offertes aux membres du conseil nouvellement élus.

Le conseil scolaire tient deux fois par année un forum auquel participent les conseils d'école et les conseillères et conseillers scolaires. Ces forums sont organisés par les familles d'écoles faisant partie du conseil dans les quatre centres d'éducation communautaire.

La direction de l'éducation publie un rapport hebdomadaire qui s'adresse à tous les membres du personnel et qui offre de l'information sur les initiatives du système, les questions portant sur l'école et les élèves, les directives du Ministère et d'autres sujets pertinents relatifs à l'éducation. Les conseillères et conseillers scolaires publient des encarts dans les bulletins d'information des écoles deux fois par année.

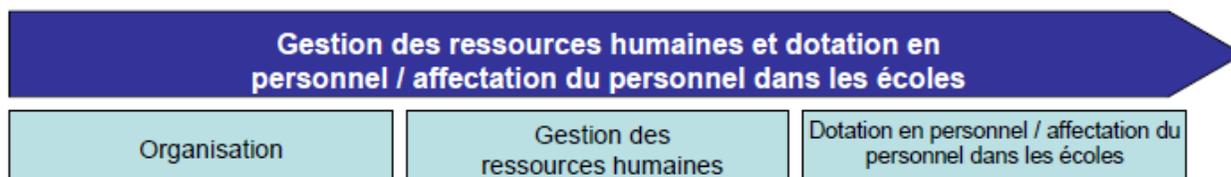
L'administration principale du conseil scolaire et le personnel de gestion prennent part à de nombreux comités de secteur, groupes de travail provinciaux, groupes d'étude et comités *ad hoc*, comme les groupes affiliés entre autres au ministère de l'Éducation, à l'Association des conseils scolaires publics de l'Ontario et à la Ontario Association of School Business Officials.

## **Recommandations :**

- Fort de son expérience dans l'élaboration de plans opérationnels annuels, le conseil scolaire devrait continuer de mettre au point son plan, qui doit s'inspirer de son plan pluriannuel et englober les services scolaires et non scolaires.
- Le conseil scolaire devrait publier son organigramme sur son site Web.

- Le conseil scolaire devrait élaborer et diffuser un plan de relève officiel pour les principaux postes de gestion pour assurer le maintien des activités.

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



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

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

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

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

### Élaboration et présentation des buts et priorités annuels

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

### 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.	Oui
Les cadres supérieurs du service des ressources humaines possèdent les titres professionnels (p. ex., professionnel en ressources humaines agréé) ou l'expérience appropriés, ou les deux.	Oui

### Surveillance et communication des politiques

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

### Élaboration et présentation des buts et priorités annuels

Le service des ressources humaines a établi des buts et priorités pour 2009-2011 qui correspondent au plan d'amélioration continue du conseil scolaire. Les plans opérationnels annuels de service élaborés à l'avenir correspondront au plus récent plan

pluriannuel (2010-2014) des conseillères et conseillers scolaires et, lorsqu'il sera terminé, au plan annuel de la direction de l'éducation.

Le plan 2009-2011 du service des ressources humaines décrit les buts et objectifs pour tous les secteurs d'activités, y compris le recrutement et la fidélisation, les relations de travail, la rémunération et les avantages sociaux ainsi que la santé et sécurité. Pour chaque projet ou initiative, le plan identifie les objectifs, les mesures, le personnel responsable de la surveillance et les stratégies de mise en œuvre.

Le service des ressources humaines tient des rencontres aux deux semaines pour mesurer les progrès de la mise en œuvre du plan. La surintendante coordonnatrice ou le surintendant coordonnateur responsable des ressources humaines s'assure que les objectifs et projets du service sont conformes aux autres secteurs d'activités du conseil scolaire.

Le service des ressources humaines a recueilli les commentaires des membres du personnel du conseil scolaire pour alimenter l'élaboration de plans de service et d'initiatives spécifiques au moyen de différents mécanismes comme les sondages, les groupes de discussion, les échanges avec les comités patronaux-syndicaux et les rencontres avec les directions d'écoles.

Chaque année, le service des ressources humaines rend compte des différents aspects du plan de service au comité d'examen du plan d'amélioration continue du conseil et de l'école.

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

La surintendante coordonnatrice ou le surintendant coordonnateur de l'éducation, des écoles et des ressources en personnel supervise le service des RH du conseil scolaire. La surintendante coordonnatrice ou le surintendant coordonnateur reçoit l'aide de la direction d'école en affectation. Le service est dirigé par la ou le gestionnaire des ressources humaines et il est composé de cinq fonctions principales : le recrutement et la fidélisation, les relations avec les employés, la rémunération et les avantages et les programmes destinés aux employés, qui comprennent la santé et sécurité, la gestion des limitations fonctionnelles et la gestion de l'assiduité. Trois gestionnaires et une agente ou un agente relèvent directement de la ou du gestionnaire principal, de même que trois membres clés du personnel en charge du Système d'information sur les ressources humaines. Les rôles et responsabilités du personnel des RH sont clairement définis et étayés dans les profils des rôles. L'organigramme du service des RH est publié sur l'intranet du conseil scolaire.

Tous les gestionnaires du service des RH détiennent le titre de professionnel agréé en ressources humaines (PARH), conformément aux exigences d'emploi.

## Surveillance et communication des politiques

Il revient au service des RH de s'assurer de la conformité aux politiques et aux procédures du Conseil relativement à l'embauche de personnel, aux conflits d'intérêts, au respect en milieu de travail, à l'évaluation du rendement, aux congés et à la santé et sécurité. Outre les politiques du Conseil, les conventions collectives du personnel syndiqué guident nombre de processus des RH en matière d'embauche, de dotation et de relations de travail.

Toutes les politiques du Conseil et les procédures afférentes sont affichées sur le site Web public du conseil scolaire. Certaines procédures des RH qui n'ont pas de politique associée sont affichées sur le portail interne du conseil scolaire. Le service des RH veille à la conformité aux politiques en appliquant des processus centralisés et normalisés, comme celui de l'embauche, et en prenant des mesures correctives lorsque des problèmes surgissent.

Le service des communications informe l'ensemble du système des nouvelles politiques ainsi que des changements importants apportés aux politiques des RH ou aux nouvelles politiques. Le service des RH communique aux nouveaux membres du personnel les principales politiques durant la séance d'orientation. Chaque année en septembre, les directions d'école reçoivent une trousse d'outils qui contient des renseignements à diffuser au personnel de l'école sur les politiques et procédures relatives à la santé et à la sécurité. Parfois, lorsque les politiques ou les exigences réglementaires sont considérablement modifiées, le service des RH offre une formation officielle aux membres du personnel par l'entremise des surintendances des écoles et au cours des réunions des directions d'école du secteur. Occasionnellement, les changements importants apportés aux politiques sont affichés sur les sites Web et dans les bulletins d'information des syndicats. Le portail interne du conseil scolaire est aussi fréquemment utilisé pour diffuser les nouvelles initiatives et les changements apportés aux politiques.

### 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 employées et 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 directrice ou d'un directeur 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
Les politiques d'embauche et les procédures pour les divers groupes d'employés sont harmonisées, et les gestionnaires du conseil scolaire en ont pris connaissance.	Oui

### Relations de travail

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

## Méthodes et programmes de soutien de l'assiduité

Principales pratiques liées à la gestion des ressources humaines	Pratique adoptée?
Le conseil scolaire a adopté les processus et les systèmes appropriés pour surveiller régulièrement l'assiduité du personnel.	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.	Oui
La direction présente périodiquement à la haute direction et au conseil scolaire 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.	Oui

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

Principales pratiques liées à la gestion des ressources humaines	Pratique adoptée?
La direction des RH effectue régulièrement des vérifications indépendantes pour s'assurer que la compagnie d'assurance du conseil scolaire se conforme aux conditions du régime d'avantages sociaux.	Oui
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

## Surveiller 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.	Oui
Des entrevues de fin d'emploi confidentielles ont lieu pour toute personne qui démissionne, part en préretraite ou est mutée.	Non

## Recrutement et embauche du personnel

Le conseil scolaire reçoit généralement de très nombreuses candidatures pour les postes d'enseignement. Par conséquent, le service des RH axe le recrutement sur les besoins précis du conseil scolaire, par exemple en embauchant des enseignantes et enseignants de français. Le service des RH détermine les universités d'où proviennent les dernières personnes embauchées et participe à des salons de l'emploi dans ces établissements. Pour les postes de directions d'école et de directions adjointes, le conseil scolaire recrute à l'interne et à l'externe et offre des chances aux candidats potentiels au sein du conseil scolaire. Les gestionnaires ont signalé que le taux de roulement du personnel non scolaire aux conseils était très bas.

L'équipe de gestion voit à ce que l'accès à l'emploi au conseil scolaire soit équitable en permettant aux candidats de s'identifier de façon volontaire dans le système de demande d'emploi du conseil et en offrant de la formation à toutes les directions d'école. Le service des RH surveille les statistiques de diversité des employés. Le conseil scolaire n'a pas encore effectué d'examen officiel de son système d'embauche.

Le conseil scolaire dispose d'une politique sur la promotion et le recrutement du personnel qui veut que tous les postes soient d'abord affichés sur son intranet. Par

ailleurs, le conseil utilise un logiciel spécialisé pour faciliter le processus de demande en ligne. Les demandes d'emploi pour des postes précis sont stockées dans la base de données, laquelle permet de filtrer les demandes au moyen de divers paramètres. Les directions d'école qui ont un accès direct au système utilisent cette fonction de filtre pour dresser une liste des candidats sélectionnés à passer en entrevue.

Le service des RH fournit aux directions d'école qui sont en recrutement des boîtes à outils et autres ressources au besoin. Les directions d'école font passer des entrevues, vérifient les références et formulent des recommandations d'embauche à la surintendance appropriée, qui approuve ensuite ces recommandations. Le service des RH offre une formation officielle sur le processus d'embauche aux directions d'écoles et aux gestionnaires. L'équipe de recrutement assiste les directions d'école et les directions adjointes en effectuant des recherches dans la base de données, en offrant un soutien en ligne et de l'aide pour les demandes de permissions intérimaires et d'approbations temporaires. Le service des RH peut également collaborer aux entrevues pour le recrutement du personnel non scolaire.

Les postes pour le personnel enseignant suppléant sont affichés au cours de l'été, après que le conseil scolaire a bien déterminé ses besoins. Le service des RH peut également recevoir des recommandations de candidats de la part des directions d'école. Lorsqu'il procède à l'embauche, le service des RH demande aux directions d'école de participer volontairement à des comités d'entrevue centraux. La direction a fait remarquer que le personnel enseignant retraité n'était pas ajouté automatiquement à la liste des suppléants.

Pour l'embauche de surintendances, trois conseillères ou conseillers scolaires siègent au comité et aident à constituer la liste de candidats. La direction de l'éducation utilise cette liste préapprouvée pour la sélection des candidats qui combleront les postes vacants. L'approbation du Conseil est obligatoire pour les transferts des directions d'écoles et des directions adjointes. La direction de l'éducation devrait revoir ses processus actuels de recrutement et d'embauche, notamment la composition des comités d'embauche et de sélection, afin de clarifier le rôle des conseillères et conseillers scolaires et du personnel du conseil scolaire dans ce processus. Conformément à la *Loi de 2009 sur le rendement des élèves et la gouvernance des conseils scolaires* (projet de loi 177), les conseillères et conseillers scolaires devraient élaborer des politiques stratégiques qui régissent la dotation en personnel et l'embauche, sans toutefois participer directement aux comités d'embauche, sauf pour l'embauche d'une direction de l'éducation.

Chaque année, le conseil scolaire publie des annonces pour les postes de directions d'écoles et de directions adjointes afin de se constituer un bassin de candidats. Le service des RH tient à jour une liste des candidats sélectionnés qu'utilisent les directions d'école et les directions adjointes pour combler les postes.

## **Relations de travail**

Le conseil scolaire a noué des relations positives avec les groupes syndicaux locaux pour faciliter la résolution efficace des problèmes liés au travail. Le conseil scolaire a mis en place 17 comités patronaux-syndicaux pour couvrir les problèmes propres à chaque groupe de négociations.

Les réunions du comité patronal-syndical ont généralement lieu une fois par mois tandis que celles du comité patronal-syndical des écoles secondaires se font deux fois par mois. D'autres comités (p. ex. celui de l'évaluation du rendement ou de l'équité salariale) tiennent des réunions au besoin.

Le service des RH entretient des communications ouvertes et informelles avec les syndicats. Cette situation permet au conseil scolaire d'alerter les syndicats de problèmes liés au travail en train de poindre et d'obtenir rapidement des renseignements informels sur de possibles griefs. Le service des RH travaille en étroite collaboration avec les représentantes et représentants syndicaux pour résoudre les possibles griefs avant qu'ils ne soient officiellement déposés.

Le service aide les directions d'école à résoudre et à gérer les griefs officiels. Il offre également des formations officielles lorsque les nouvelles conventions collectives sont définies. Les relations de travail font également partie des sujets abordés dans les programmes de leadership du conseil scolaire.

Le conseil scolaire s'est doté d'un comité consultatif pour les négociations composé de conseillères et de conseillers scolaires et de cadres supérieurs. Ce comité a pour mandat de diriger les négociations et de communiquer avec le conseil à diverses étapes du processus. Les conseillères et conseillers scolaires ne prennent pas part aux négociations, mais ils donnent leur avis à ce sujet au comité consultatif.

Les négociations sont menées par les surintendantes coordonnatrices et les surintendants coordonnateurs de l'éducation. La direction associée de l'éducation, les directions d'école et les cadres supérieurs offrent un soutien direct au besoin pendant les négociations avec les différents groupes d'employés.

Il existe un processus officiel pour la gestion des griefs. Toutefois, la direction souligne que la plupart des griefs sont résolus de façon non officielle et ne nécessitent pas d'arbitrage.

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

Le conseil scolaire a mis en place un processus officiel d'évaluation du rendement pour le personnel nouveau et chevronné, les directions d'écoles et les directions adjointes, les aides-enseignantes et aides-enseignants, les gestionnaires et le personnel de soutien. Le conseil scolaire élabore en ce moment un processus officiel d'évaluation du

rendement des surintendances. Il n'existe pas de tel processus pour le personnel enseignant suppléant.

Le conseil scolaire a adopté le système d'évaluation du rendement du personnel enseignant chevronné et le Programme d'insertion professionnelle du nouveau personnel enseignant (PIPNE) mis sur pied par le Ministère. Le processus d'évaluation du rendement du personnel enseignant est géré à l'aide d'un système électronique. Le service des RH génère la liste des enseignantes et enseignants qui devront être évalués en septembre. Une fois terminées, les évaluations sont signées par une direction d'école ou une surintendance. Les surintendances surveillent l'exécution des évaluations et aident les directions d'école à s'assurer qu'elles sont terminées à temps. Le portail interne du conseil scolaire propose de nombreuses ressources sur les évaluations du rendement du personnel enseignant. Le service des RH informe l'Ordre des enseignantes et des enseignants de l'Ontario (OEEO) lorsque de nouveaux membres du personnel enseignant réussissent le PIPNE.

Le système actuel de renseignements sur les évaluations du rendement est principalement utilisé pour le personnel enseignant, les directions d'école ainsi que les aides-enseignantes et aides-enseignants. Le service des RH encourage l'utilisation de ce système pour le personnel de soutien et les gestionnaires.

Le conseil scolaire a mis en place il y a plus de cinq ans des politiques et procédures disciplinaires officielles qui régissent les fautes professionnelles et la discipline progressive. Ces procédures sont inspirées d'un modèle structuré de mesures disciplinaires progressives. Le service des RH offre du soutien et du matériel de formation sur ce modèle au personnel occupant un poste de supervision.

L'unité de développement du leadership joue un rôle pivot dans le renforcement de la capacité du leadership au sein du conseil scolaire. Le travail effectué par l'unité est étayé de recherches, aligné sur la vision du Conseil et se concentre sur le renforcement des connaissances, des compétences et des attitudes. L'unité travaille de près avec d'autres services, notamment celui des RH. Elle est formée de quatre directions d'école (en affectation), d'un membre du personnel enseignant (en affectation) et d'une surintendante coordonnatrice ou d'un surintendant coordonnateur qui assure l'orientation de l'unité et veille à ce que le travail soit harmonisé avec la vision et la stratégie d'amélioration du Conseil. De plus, le service comprend une direction adjointe à mi-temps, deux gestionnaires, un spécialiste de la gestion de l'apprentissage ainsi que 3,5 ETP pour le personnel d'entretien. Chaque membre du service a reçu une formation en animation et en accompagnement. Pour la planification et l'élaboration des activités de perfectionnement professionnel, l'unité utilise les renseignements recueillis au moyen de sondages et d'autres sources de données, comme le plan d'amélioration du conseil scolaire, et travaille avec le service des RH à recueillir les commentaires des comités patronaux-syndicaux. Le service reçoit également les rétroactions et demandes

directes des groupes de supervision en ce qui a trait à la formation visant des compétences précises. La formation se donne habituellement à l'interne avec des formateurs ou animateurs externes, au besoin. L'unité examine également les options possibles pour améliorer la formation autonome et combinée dans le conseil scolaire. Cette unité travaille de concert avec divers autres services pour organiser des journées de perfectionnement professionnel ou de formation à l'intention des différents groupes de personnel. Les directions d'école de l'unité collaborent avec les agentes et agents de supervision pour implanter le Cadre pour l'efficacité des écoles, et avec les écoles pour élaborer et mettre en place des activités de formation pour un processus renouvelé de la planification scolaire.

Le conseil scolaire a mis en place un système de gestion de l'apprentissage qui permet de faire en ligne le suivi, l'inscription et la préparation de rapports pour toutes les activités d'apprentissage et les conférences officielles et non officielles. Les renseignements contenus dans la base de données servent à l'élaboration des plans d'apprentissage et à la présentation de rapports sur la conformité. Le personnel est encouragé à formuler des commentaires et à fournir des évaluations en ligne après chaque activité de formation.

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

Le conseil scolaire s'est doté d'un système électronique de déclaration d'absence, ce qui permet au personnel du conseil scolaire de s'enregistrer directement dans le système. Ce système est utilisé principalement pour le personnel enseignant et a été amélioré récemment pour permettre de surveiller les absences des aides-enseignantes et des aides-enseignants et des secrétaires d'école. D'autres groupes de personnel utilisent des feuilles de temps. Toutes les absences sont saisies dans le système sous des codes précis, dont plusieurs nécessitent une contrevérification et une approbation. Le service des RH génère également deux fois par mois des rapports d'absence à partir des données du système.

Le conseil scolaire a embauché des consultants externes pour mener une étude sur l'utilisation des congés de maladie.

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

Le conseil scolaire a mis en place le Programme de soutien à l'assiduité des employés pour réduire les effets de l'absentéisme involontaire. Ce programme a été implanté pour le personnel du Syndicat canadien de la fonction publique en 2007 et en 2009. Le

programme a été lancé en 2008 pour le personnel non syndiqué et les gestionnaires, et en septembre 2010 pour le personnel enseignant. La direction a souligné que le conseil avait mené des consultations avec les syndicats avant d'implanter le programme d'encouragement à l'assiduité.

Le service des RH analyse manuellement les données d'absentéisme pour repérer les membres du personnel qui dépassent la limite établie. À l'aide de cette information, le personnel des RH discute avec les membres concernés ou rédige des lettres à leur intention. L'intranet du conseil scolaire contient une trousse ainsi qu'un module de formation, des modèles de lettres, des listes de contrôle et des scénarios pour les réunions du Programme de soutien à l'assiduité des employés à l'intention des gestionnaires et des directions d'école. L'intranet contient également des renseignements pour tous les membres du personnel, notamment des vidéos d'information, des détails sur les programmes, un certificat médical standard et une foire aux questions.

Le conseil scolaire a implanté un programme officiel de gestion des limitations fonctionnelles dont s'occupent deux gestionnaires, qui aident les membres du personnel à réintégrer leur travail ou à rester en poste. Ce programme fait partie du programme global d'encouragement à l'assiduité.

La direction a rapporté que le Programme de soutien à l'assiduité des employés a permis de réduire l'absentéisme du personnel du SCFP. La direction a présenté des rapports sur ce programme au conseil coordonnateur des surintendances. Toutefois, aucun rapport officiel à ce sujet n'est remis périodiquement au Conseil.

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

Au sein du conseil scolaire, la fonction de la paie relève de la surintendance des affaires scolaires. Les données sur la paie et le personnel font partie du même système, mais l'accès à ces données est restreint au personnel qui en a la responsabilité. Lorsque des changements sont apportés au dossier d'un membre du personnel et que ceux-ci touchent la paie, le personnel des RH en informe la coordination de la paie par le biais d'un formulaire. Le service des RH travaille à l'implantation de formulaires électroniques pour permettre l'envoi d'avis et l'échange de renseignements en ligne. Le service de la paie a également établi des mesures de contrôle des changements comme les rapports périodiques de changement, le rapprochement et la vérification des données relatives à la paie.

Il incombe aux RH de mettre à jour les dossiers du personnel et les classifications du personnel enseignant. De plus, les RH synchronisent leurs données sur les compétences du personnel avec celles de l'OEEQ plusieurs fois par année. C'est au personnel enseignant qu'il revient de soumettre les évaluations du Conseil ontarien d'évaluation des qualifications (COEQ) au service des RH afin de mettre à jour les

compétences et traiter les changements qui découlent du processus en matière de classifications. Chaque été, le service des RH effectue une mise à jour complète des renseignements sur les qualifications.

Par ailleurs, le conseil scolaire dispose de plans d'équité salariale pour tous les groupes d'employés. Les plans d'équité ont été revus pour la dernière fois en 2002 et sont évalués régulièrement.

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

Le conseil scolaire retient les services de consultants externes spécialisés pour l'aider à gérer et à renouveler les régimes d'avantages sociaux. De plus, il effectue régulièrement des vérifications indépendantes des régimes d'avantages sociaux, en particulier du régime d'assurance-maladie complémentaire (p. ex. les régimes d'assurance dentaire).

Le conseil scolaire a participé à maintes discussions dans le secteur au sujet du coût des avantages sociaux et des façons de réduire les dépenses, par exemple en les mettant en commun, en établissant des limites pour le versement des sommes assurées ou encore en imposant des frais administratifs. Le conseil scolaire évalue continuellement les façons de contrôler et de réduire les coûts de ses régimes d'avantages sociaux en consultant les syndicats. À titre d'exemple, la direction a discuté avec les syndicats à propos des programmes de mieux-être des employés dans le but de réduire le coût des médicaments. La direction a implanté de nombreuses stratégies pour gérer le coût des régimes d'avantages sociaux, comme l'établissement d'un remboursement maximum des frais d'exécution d'ordonnance et l'introduction d'une quote-part pour certains types de traitement.

La direction a remarqué que le conseil scolaire a tissé de bonnes relations avec ses fournisseurs. En fait, il n'a pas exploré le marché pour une nouvelle compagnie d'assurance depuis plus de 10 ans.

Le conseil scolaire veille à ce que le personnel admissible soit dûment inscrit aux régimes d'avantages sociaux en synchronisant régulièrement les données sur le personnel avec l'assureur, le Régime de retraite des employés municipaux de l'Ontario (OMERS) et le Régime de retraite des enseignantes et des enseignants de l'Ontario (RREO). Pour le RREO et OMERS, les données sur le personnel sont synchronisées par voie électronique.

### **Surveiller la satisfaction du personnel**

La direction interroge le personnel, les élèves et les parents deux fois par année pour évaluer leur niveau général de satisfaction et améliorer la planification et les différentes initiatives. Parmi les sondages menés par le conseil scolaire, citons le sondage sur le

climat scolaire dans l'ensemble du système, les sondages sur l'évaluation des besoins en matière d'apprentissage et de formation des différents groupes d'employés, les sondages sur les exigences relatives aux postes, les autoévaluations, les sondages sur l'évaluation des équipes de travail, les sondages sur la méthodologie de l'apprentissage et de la formation ainsi que les sondages sur l'examen du processus d'orientation.

Le service des RH ne procède pas à des entrevues de fin d'emploi de façon systématique, mais il en a tout de même effectuées quelques-unes par le passé. De plus, le service consigne les raisons du départ données par le personnel enseignant et les administrateurs qui quittent le conseil scolaire. La direction a indiqué que, de façon générale, le taux de roulement du personnel au sein du conseil scolaire est très faible.

### **Recommandations :**

- La direction de l'éducation devrait revoir ses politiques et procédures d'embauche pour clarifier le rôle des conseillères et conseillers scolaires ainsi que du personnel du conseil scolaire dans le processus d'embauche des surintendances. Conformément au projet de loi 177, les conseillères et conseillers scolaires devraient élaborer des politiques stratégiques qui régissent la dotation en personnel et l'embauche, mais ne devraient pas siéger aux comités d'embauche, sauf pour l'embauche d'une direction de l'éducation.
- La direction des RH devrait continuer d'élaborer des politiques et procédures officielles pour l'évaluation du rendement de tout le personnel.
- La direction devrait présenter au Conseil des rapports sur l'efficacité des méthodes et programmes de gestion de l'assiduité.
- La direction devrait mener des entrevues de fin d'emploi avec tous les membres du personnel qui quittent le conseil scolaire, afin d'améliorer les politiques du service des RH ainsi que les processus et les programmes établis. La direction devrait considérer l'élaboration d'un plan officiel d'entrevues de fin d'emploi.

### **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.	Oui
Le processus d'affectation du personnel permet de surveiller la conformité aux principaux paramètres politiques du Ministère ou du conseil scolaire, notamment : effectif des classes, temps de préparation, exigences des conventions collectives et autres orientations du conseil.	Oui

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

Principales pratiques liées à la dotation en personnel et à l'affectation du personnel	Pratique adoptée?
Des systèmes sont mis en place et sont accessibles au personnel des RH et des finances pour établir et faire le suivi du niveau de personnel approuvé.	Oui
La direction présente périodiquement des rapports sur l'affectation réelle du personnel, comparativement au plan d'allocation et au budget originaux approuvés (ETP par fonction, département et programme, données réelles par rapport au budget).	Non
Des méthodes sont en place pour permettre d'ajuster l'affectation des membres du personnel de l'école, si les estimations concernant l'effectif ou le financement changent ultérieurement à l'approbation du budget.	Oui
Le plan de la direction visant à offrir des services de soutien aux élèves et les doter en personnel s'appuie sur une analyse des besoins des élèves.	Oui

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

Le processus d'affectation du personnel scolaire (le personnel enseignant, les secrétaires, les directions d'école et les directions adjointes) est sous la responsabilité de l'équipe de dotation en personnel du système, qui est dirigée par la surintendance des ressources en personnel et composée de membres du service de la planification et des finances. Chaque année, le conseil scolaire applique un processus uniforme pour la planification des besoins en personnel et l'affectation du personnel. La direction a rédigé des documents officiels pour encadrer le processus d'affectation du personnel, précisant notamment des échéances annuelles, l'envoi de notes de service portant sur les paramètres et les principales étapes du processus ainsi que des manuels pour aider les administratrices ou administrateurs d'école à mieux gérer le personnel réparti. Le conseil scolaire a mis en place deux comités consultatifs régionaux pour l'affectation du personnel – aux niveaux élémentaires et secondaires – qui sont composés de surintendances, d'adjointes administratives et d'adjoints administratifs, d'équipes de directions d'école et de directions adjointes ainsi que de membres du personnel des services de la planification, de l'éducation de l'enfance en difficulté et des RH. Les comités consultatifs régionaux responsables de la dotation en personnel se rencontrent toutes les six semaines. Chaque centre d'éducation communautaire dispose de quatre équipes de dotation en personnel, composées de la surintendance de l'éducation responsable de la région et de son adjointe ou adjoint et de représentants des directions d'école et des directions adjointes. Les équipes locales prennent des décisions sur l'affectation du personnel pour chaque école et se réunissent régulièrement pendant les périodes les plus actives du processus d'affectation.

Le processus d'affectation du personnel commence en novembre, au moment de l'élaboration des prévisions de l'effectif. Pour l'affectation du personnel enseignant des écoles élémentaires, l'équipe de dotation en personnel se voit informer du nombre total d'affectations par le service des finances et planifie l'affectation du personnel dans chaque région en collaboration avec les équipes régionales. En février, les postes sont assignés, et tout membre du personnel excédentaire est signalé. En septembre, lorsque l'effectif réel est connu, la direction s'assure de respecter les exigences en matière d'effectif des classes au primaire et embauche davantage de personnel, au besoin, avant la fin du mois. Généralement, la direction tente de réduire la réorganisation dans les écoles. Les syndicats sont informés de toutes les étapes du processus d'affectation et de tout changement effectué en septembre.

Le conseil scolaire utilise une base de données pour l'affectation du personnel enseignant au secondaire. Dans l'ensemble, l'affectation du personnel respecte l'effectif établi par le service des finances.

L'affectation des directions d'écoles et des directions adjointes s'appuie sur les affectations et les prévisions d'effectif de l'année précédente. Les besoins des écoles

individuelles sont également pris en compte. Les surintendances de l'éducation ont l'autorité nécessaire pour prendre des décisions au sujet de l'affectation du personnel dans les écoles individuelles. Toutefois, le calcul de base pour l'affectation prévoit une direction d'école et deux directions adjointes dans les écoles secondaires. Dans les écoles élémentaires, les directions adjointes peuvent être partagées entre plusieurs écoles.

L'affectation du personnel de l'enfance en difficulté est dirigée par les services aux élèves, en collaboration avec le service des RH, dans les limites de l'effectif déterminé par le service des finances. Au niveau des écoles, huit coordonnatrices et coordonnateurs des services aux élèves jouent un rôle primordial dans l'affectation des aides-enseignantes et aides-enseignants. La surintendance de l'éducation responsable des services aux élèves travaille avec ces coordonnatrices et coordonnateurs pour déterminer les besoins des écoles. Une fois cette étape achevée, les personnes responsables de l'affectation des quatre coins de la province se rencontrent pour déterminer les besoins les plus pressants et pour assurer l'uniformité de l'affectation du personnel de l'enfance en difficulté dans toutes les régions.

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

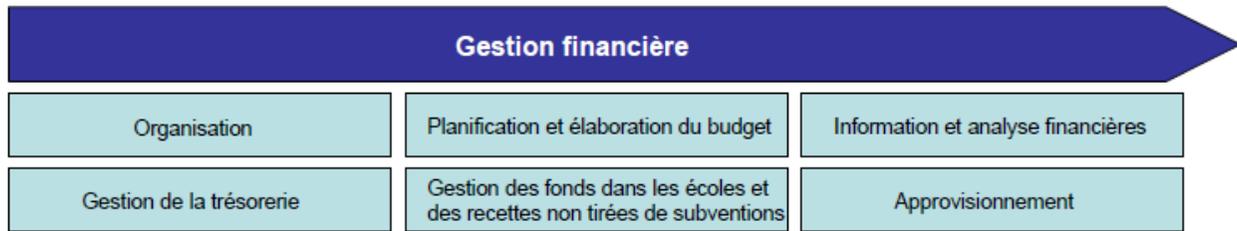
La direction effectue toutes les modifications nécessaires en septembre, puis communique les résultats de la dotation du personnel au Conseil et à l'administration principale en novembre. La direction a remarqué que d'autres modifications sont parfois nécessaires pendant l'année, par exemple lorsqu'il y a une variation de l'effectif ou des besoins des écoles. Au niveau secondaire, ces modifications se font en septembre et en janvier. La direction indique qu'il existe habituellement une « banque » de personnel à cette fin.

Les services opérationnels font un suivi mensuel de la dotation en personnel pour s'assurer qu'elle respecte les limites établies. Tout écart avec la dotation approuvée est rapporté à l'administration principale.

### **Recommandation :**

- La direction devrait présenter périodiquement des rapports sur l'affectation réelle du personnel comparativement au plan d'allocation et au budget originaux approuvés, y compris les équivalents à plein temps (ETP) par fonction, département et programme, et les données réelles par rapport au budget. La direction devrait envisager d'utiliser le format des rapports sur l'affectation réelle du personnel recommandé par le Comité sur les rapports financiers intermédiaires.

## 4. Gestion financière - Conclusions et recommandations



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

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

### 4.1 Organisation des finances

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

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

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

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

### Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

Principales pratiques liées à l'organisation des finances	Pratique adoptée?
Le service des finances comporte des unités clairement définies dont il précise les rôles et responsabilités respectifs. Il existe un organigramme à jour.	Oui
Le personnel du service des finances possède les titres professionnels ou l'expérience appropriés, ou les deux.	Oui

### Surveillance et communication des politiques

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

## **Élaboration et présentation des buts et priorités annuels**

Le service des finances est intégré aux services opérationnels du conseil scolaire, qui comprennent également les services d'assurance de la qualité, des technologies de l'information, de la comptabilité, de la paie et des achats.

Le service des affaires établit un plan stratégique d'une durée de deux à trois ans. En 2010, ce service a mené un sondage sur la participation au travail auprès de son personnel, et ce, dans le but d'alimenter son processus de planification stratégique.

Le service des finances, comme certains autres services du conseil scolaire, établit son plan annuel. Le plan actuel du service des finances et d'assurance de la qualité, qui a été établi en mai 2010, est constitué des objectifs et priorités sur les plans opérationnels, stratégiques et de l'amélioration continue.

Avant la période de planification 2010-2011, chaque plan de service s'accordait avec les objectifs et les intentions du Plan d'amélioration continue du York Region District School Board. Au moment de l'examen opérationnel, la direction révisait le processus de planification annuelle du conseil scolaire. Celui-ci a établi le plan pluriannuel 2010-2014 pour les conseillères et conseillers scolaires et le plan d'amélioration du conseil scolaire pour le rendement et le mieux-être des élèves 2010-2011. Au moment de l'examen opérationnel, le conseil scolaire travaillait à l'élaboration du plan annuel de la direction de l'éducation comprenant les priorités des services administratifs et scolaires du conseil. Ce plan servira de plan opérationnel annuel pour le système. Une fois achevé, ce plan, ainsi que d'autres documents modèles, permettra à chaque service d'articuler et de mieux définir son propre plan.

Les plans de service et l'état d'avancement de leur implantation ont fait l'objet de discussions aux réunions des cadres supérieurs. De plus, sont présentés aux conseillères et conseillers scolaires des rapports *ad hoc* et périodiques portant sur différents aspects des activités financières sont effectués, ainsi que des rapports budgétaires, des rapports financiers intermédiaires et des rapports sur les dépenses supérieures à 15 000 \$.

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

Le service des finances relève de la surintendance des affaires scolaires, qui relève quant à elle de la direction associée de l'éducation. Le service des finances est constitué du gestionnaire des immobilisations et des rapports financiers, du gestionnaire des finances et du gestionnaire du budget et de la comptabilité. Le service des achats relève lui aussi directement de la surintendance des affaires. La direction a remarqué que la structure organisationnelle du service des affaires a été modifiée l'année dernière pour inclure le rôle de la surintendance des affaires scolaires. Avant cette modification, les différents aspects des services financiers étaient sous la

responsabilité de deux gestionnaires qui relevaient directement du gestionnaire principal du service des finances, qui relevait quant à lui de la direction associée.

Des descriptions d'emploi officielles ont été établies pour tout le personnel de l'administration du conseil scolaire. Tous les membres du personnel de la gestion et de la supervision faisant partie du service des finances ont un titre officiel en comptabilité.

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

Le service des finances est responsable de la mise en œuvre des politiques du Conseil sur les achats, le remboursement des dépenses, les activités de financement, les fonds générés dans les écoles et les cartes de crédit pour les petits achats. Toutes les politiques sont affichées sur le site Web du conseil scolaire. Pour nombre d'entre elles, la direction a mis en place des procédures administratives de soutien. Le service des finances a également mis au point des guides de référence et des notes de service pour le personnel.

Le service des finances a instauré de nombreux processus centralisés pour surveiller la conformité aux politiques et aux procédures en vigueur. Le service d'assurance de la qualité soutient les écoles en effectuant la vérification des fonds dans les écoles et en offrant de la formation.

Le service des finances favorise de différentes façons la sensibilisation et la compréhension du personnel à l'égard des politiques et des procédures en matière de finances. Le service des communications transmet dans tout le conseil scolaire les nouvelles politiques et procédures ou les changements apportés aux politiques et aux procédures existantes.

Le service d'assurance de la qualité offre de la formation aux secrétaires d'écoles. Des réunions régionales périodiques ont lieu entre les directions d'école et servent de tribune pour partager des renseignements et faire connaître les nouvelles politiques et procédures.

## **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 (tant au niveau des écoles que du conseil scolaire) en ce qui concerne les prévisions touchant l'effectif. Cette dernière oriente le processus d'élaboration du budget.	Oui
Les processus d'élaboration budgétaire prennent en compte tous les changements exigés visant les coûts et recettes.	Oui
Les dépenses de dotation en personnel sont comparées à celles 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 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
Le budget annuel présenté aux fins d'approbation montre qu'il est lié aux buts et priorités approuvés par le conseil, y compris aux objectifs en matière de rendement des élèves. Il fournit à tous les intervenants des renseignements utiles et compréhensibles.	Oui

## **Processus d'élaboration du budget annuel**

Le service des finances gère le processus d'élaboration du budget, qui est supervisé par la direction associée de l'éducation et par la surintendance des affaires scolaires. Le comité du budget du Conseil émet ses commentaires tout au long du processus d'élaboration du budget. Chaque année, la direction fixe le calendrier du budget, qui comprend les dates importantes des réunions du comité du budget.

La direction privilégie la budgétisation à base zéro. Pour le cycle de développement du budget 2010-2011, le service des affaires a envoyé une note de service qui rappelait le contexte économique difficile et soulignait la nécessité d'adopter une démarche plus frugale dans la préparation des demandes budgétaires.

Le cycle d'élaboration du budget commence en février par la préparation des prévisions de l'effectif. Le service de la planification du conseil scolaire est chargé de préparer les prévisions de l'effectif de façon centrale en consultant le service de l'éducation, le service des finances et d'autres intervenants mentionnés plus bas. La direction a souligné que, de façon générale, le conseil scolaire a adopté une approche conservatrice à l'égard des prévisions de l'effectif, ce qui entraîne généralement des résultats légèrement en dessous de l'effectif réel et une faible marge d'erreur. Le service de la planification fait appel aux données tirées des tendances historiques, des profils des communautés et des ventes résidentielles pour prévoir les effectifs. Pour ce qui est de la prévision pluriannuelle des effectifs, le service de planification collabore étroitement avec les services d'urbanisme des municipalités pour déterminer les secteurs dans lesquels sont proposés de nouveaux aménagements. Pour le palier élémentaire, le service de la planification révisé les données historiques et le taux de natalité des trois à cinq dernières années pour chaque communauté et pour les communautés semblables. Pour le palier secondaire, on trouve parmi les principaux facteurs les taux de persévérance en 8<sup>e</sup> et 9<sup>e</sup> année.

Le service de planification utilise un logiciel spécialisé pour améliorer les prévisions de l'effectif. Les directions d'école émettent des commentaires sur les prévisions des effectifs dans le cadre de discussions visant à préparer les modèles de dotation.

De février à mai, les prévisions de l'effectif et les autres facteurs comme l'effectif des classes, le temps de préparation et les priorités du conseil scolaire servent à déterminer les besoins en matière de dotation et les estimations des dépenses connexes. Le service des finances utilise un programme de budgétisation des salaires et des avantages sociaux pour préparer les estimations de la portion du budget se rapportant à l'effectif. Le processus d'affectation du personnel enseignant est fondé sur les prévisions établies par le service des finances, et il est supervisé par la surintendance des ressources en personnel, qui relève de la surintendante coordonnatrice ou du surintendant coordonnateur. La première prévision des salaires du personnel est

préparée en février ou en mars. Les prévisions de dotation sont révisées et ajustées à plusieurs reprises avant mai.

Après la première prévision des salaires, le service des finances prépare les prévisions du budget non liées aux salaires avec la participation d'autres services. Le service des finances utilise des feuilles de calcul pour consigner les demandes budgétaires des différents services.

La direction a souligné que, par le passé, les renseignements budgétaires étaient présentés aux conseillères et conseillers scolaires en partie pour leur allouer suffisamment de temps pour les comprendre et les commenter. Toutefois, en réponse aux commentaires émis par les conseillères et conseillers scolaires, la direction présente maintenant le budget en entier au comité du budget, et ce, tout au long du processus d'élaboration. La direction a expliqué que le budget précédent avait été examiné et approuvé au cours de trois réunions du comité du budget : la première se concentrait sur les priorités et les tensions budgétaires, la deuxième sur les revenus et la troisième sur la présentation d'un budget équilibré au comité avant que celui-ci ne le présente au Conseil pour approbation. Au début du processus, la direction avait planifié des réunions supplémentaires pour discuter de points précis ou les clarifier, mais ces réunions ne se sont pas révélées nécessaires.

Le conseil scolaire ne tient pas de réunion publique ni de consultation pour obtenir des commentaires sur le budget. Il recueille plutôt les suggestions à ce sujet de ses différents comités consultatifs. Les réunions du comité du budget se tiennent sous forme de séance publique.

La direction effectue une comparaison non officielle de ses données de dotation et des coûts qui s'y rattachent avec celles d'autres conseils scolaires par l'entremise de la Ontario Public School Boards' Association, de la Ontario Association of School Business Officials et du Council of School Business Officials (COSBO).

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

La direction intègre tous les risques aux prévisions budgétaires. Dans le rapport initial sur le budget présenté au Conseil en mars, on fait état des problèmes dans l'année à venir pour le conseil scolaire. Tout au long de l'année, la direction discute de risques précis avec les conseillères et conseillers scolaires dans le cadre des rapports financiers intermédiaires. La direction ne consigne pas officiellement les risques liés au budget dans le cadre du processus d'élaboration du budget ni pendant l'année.

La direction a déterminé un certain nombre de responsabilités éventuelles du conseil scolaire, comme l'équité salariale, et a mis en place un fonds de réserve dans sa stratégie d'atténuation des risques. Elle adopte également une approche prudente à l'égard des prévisions budgétaires et de l'effectif.

La direction dispose de nombreux mécanismes en place pour contrôler les dépenses budgétaires, notamment dans le processus d'achat, la surveillance étroite des prévisions de l'effectif et les rapports financiers périodiques présentés à l'équipe de direction et aux conseillères et conseillers scolaires.

Le conseil scolaire a plusieurs types de fonds de réserve. L'utilisation des fonds de réserve est avalisée par le Conseil dans le cadre de l'approbation du budget.

Le processus d'élaboration de rapports concernant les stratégies d'atténuation des risques varie énormément d'un conseil scolaire à l'autre. Les gestionnaires devraient penser à mettre en place un processus amélioré qui comprendrait des documents officiels sur les éléments ci-dessous.

Au début du cycle budgétaire :

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

Pendant le cycle budgétaire :

- 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 budgétaire n'ayant pas déjà été déterminé.

Le niveau de détail du plan d'atténuation des risques budgétaires dépendra de la préférence de la direction et du Conseil. Il devrait au moins résumer les éléments cidessus sous forme de tableau. La consignation régulière et périodique de ces renseignements permettrait aux évaluatrices et aux évaluateurs de mieux comprendre les risques budgétaires 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.	Non

Principales pratiques liées à l'information et à l'analyse financières	Pratique adoptée?
La haute direction est tenue responsable de l'intégrité de l'information financière publiée grâce à des processus officiels de signature et d'approbation.	Oui
La direction remplit et présente tous les rapports financiers conformément aux échéances établies.	Oui

## Vérification

Principales pratiques liées à l'information et à l'analyse financières	Pratique adoptée?
Des plans de vérification interne sont clairement documentés.	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 a récemment mis en place un nouveau système intégré d'information financière qui fournit en temps voulu des renseignements pertinents et précis à la direction, au personnel scolaire et aux conseillères et conseillers scolaires. Le conseil scolaire utilise les modules d'immobilisations corporelles, d'approvisionnement, de comptes créditeurs et du grand livre général du système. Il utilise également un système pour la comptabilité des fonds des écoles. Le service d'assurance de la qualité a offert de la formation au personnel (notamment aux secrétaires d'école) sur l'utilisation du système financier. Le conseil scolaire travaille activement avec le fournisseur et les autres conseils scolaires de l'Ontario qui utilisent ce même système pour améliorer les fonctions qui répondent le mieux à ses besoins.

La ou le gestionnaire associé de la comptabilité est chargé d'établir les nouveaux codes du grand livre général.

## Rapports financiers intermédiaires et annuel

La direction présente au Conseil deux rapports financiers intermédiaires (comptes-rendus des dépenses) : un en mars et un à la fin de l'année. La direction a indiqué que, par le passé, les rapports financiers intermédiaires étaient présentés tous les trimestres.

Toutefois, le Conseil a décidé que deux rapports par année offriraient suffisamment de renseignements aux conseillères et conseillers scolaires sur la situation financière du conseil scolaire. Le format actuel des rapports financiers intermédiaires a été élaboré en consultation avec les conseillères et conseillers scolaires et répond à leurs exigences. Aussi, la direction informe les conseillères et conseillers scolaires lorsqu'il y a des demandes spéciales. En plus des rapports financiers intermédiaires, la direction fournit des rapports mensuels pour toute facture supérieure à 15 000 \$, conformément aux politiques du Conseil. Ces rapports ont toujours été présentés au Conseil.

Le rapport des dépenses décrit le budget alloué aux diverses catégories et les dépenses pour chacune d'elles, également exprimées en pourcentage. Ils contiennent aussi les données de l'année précédente et des notes sur certains écarts. Les rapports financiers présentés au Conseil comprennent des renseignements à jour sur l'effectif. Ces rapports ne contiennent pas de renseignements sur la dotation en personnel. Ces renseignements sont plutôt présentés au Conseil dans le cadre du rapport des ressources humaines. Tous les rapports financiers intermédiaires sont révisés et approuvés par la direction de l'éducation, par la direction associée de l'éducation et par la surintendance des affaires avant d'être présentés au Conseil. Les rapports sont également présentés d'abord au conseil de coordination des surintendances.

La direction a examiné le format de rapport financier intermédiaire recommandé par le Comité sur les rapports financiers intermédiaires et en a conclu, d'après ses expériences antérieures, que son format actuel répondait mieux aux besoins des conseillères et des conseillers scolaires.

Le CRFP a fourni les lignes directrices recommandées pour l'établissement de l'échéancier, du format et du contenu des rapports financiers intermédiaires du conseil scolaire. Ces lignes directrices visent à uniformiser le format des rapports afin de faire état de mises à jour et de prévisions financières importantes dans un style concis et compréhensible pour les conseillères et conseillers scolaires. La direction devrait envisager l'élaboration du format des rapports recommandé par le Comité et discuter de ses avantages avec les conseillères et les conseillers scolaires.

En plus des rapports financiers intermédiaires présentés au Conseil, la direction associée de l'éducation et la surintendance des affaires examinent le grand livre général par ligne budgétaire pour y déceler des irrégularités. Jusqu'à récemment, le service des finances préparait des rapports pour les responsables du budget, qui pouvaient eux aussi accéder aux données à jour du système financier. La direction souligne que le service des finances modifie actuellement la méthode de préparation des rapports sur les centres de coûts.

La direction a déclaré que le conseil scolaire a respecté les échéances du Ministère pour l'établissement des rapports financiers.

## **Vérification**

Le conseil scolaire participe au modèle régional de vérification interne. Le service des finances du conseil scolaire a déjà rencontré l'équipe régionale de vérification, et les évaluations des risques sont prévues au début de 2011. Le service d'assurance de la qualité demande périodiquement à son personnel de vérifier les fonds dans les écoles.

Conformément à la nouvelle réglementation sur les comités de vérification, le comité du conseil est formé de trois membres du conseil et de deux membres externes. La formation des membres est prévue pour février 2011. La première réunion doit avoir lieu avant le 31 mars 2011 et se concentrer sur l'établissement du mandat et du cadre de référence en fonction du mandat du Ministère.

Le conseil scolaire entretient une relation de longue date avec ses vérificatrices et vérificateurs externes. Il revoit leur contrat officiellement tous les cinq ans, après comparaison avec les autres conseils scolaires. Les vérificatrices et vérificateurs externes rencontrent le comité de vérification deux fois par année. Au cours de la première réunion, elles et ils présentent leur plan de vérification, et les conseillères et conseillers scolaires peuvent orienter leurs priorités. Au cours de la deuxième réunion, les vérificatrices et vérificateurs présentent les états financiers, un rapport de vérification et une lettre de recommandations. La direction répond officiellement aux éléments identifiés dans la lettre. Le comité de vérification remet les états financiers et le rapport de vérification au Conseil. La direction a précisé que les conseillères et conseillers scolaires peuvent rencontrer les vérificatrices et vérificateurs externes à huis clos. Elle ajoute toutefois que ces derniers n'ont pas demandé ce genre de rencontres.

### **Recommandation :**

- La direction devrait tenir compte des recommandations du Comité sur les rapports financiers intermédiaires sur le format des rapports financiers intermédiaires présentés au Conseil. Elle devrait discuter avec les conseillères et conseillers scolaires de la façon d'améliorer le format actuel des rapports financiers intermédiaires en vue de l'harmoniser avec les recommandations du Comité.

## **4.4 Gestion de la trésorerie**

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

- déterminer s'il existe des processus permettant l'utilisation optimale de l'encaisse, des investissements et des emprunts dans le conseil scolaire;
- déterminer s'il existe des contrôles internes suffisants pour appuyer la gestion de l'encaisse, des investissements et des emprunts;

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

Le tableau suivant résume les principales pratiques en matière de gestion de la trésorerie et 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 les recettes en intérêts et d'effectuer des investissements à court terme, lorsque ceux-ci sont avisés, pour veiller à ce que les frais de service de la dette puissent être payés à échéance.	Oui
Les activités de gestion de l'encaisse sont regroupées dans un seul établissement financier, dans la mesure du possible.	Oui
La direction communique périodiquement au conseil les résultats des activités d'investissement et toute politique d'investissement approuvée par ce dernier.	Non
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 service des finances suit quotidiennement le flux de trésorerie au moyen d'une feuille de calcul Excel. Chaque jour, tout montant excédentaire est reporté à un fonds d'investissement à un jour. Lorsque le service prévoit que les liquidités inactives demeureront disponibles pour une période plus longue, le service des finances obtient trois soumissions et effectue des investissements à court terme, généralement dans des certificats de placement garanti (CPG). Les décisions en matière d'investissement sont débattues avec la direction associée et avec la surintendance des affaires scolaires et doivent recevoir leur aval.

Le conseil scolaire respecte la *Loi sur l'éducation* et ses règlements relatifs aux activités d'investissement. Il ne s'est pas doté d'une politique officielle d'investissement et n'envoie pas de rapport périodique au Conseil sur ses activités d'investissement. Chaque année, la direction doit demander l'approbation du Conseil pour louer des installations, au besoin. Dans le cadre de la demande officielle d'approbation, la

direction communique au Conseil le résultat des activités d'investissement à court terme.

Une séparation des tâches est effectuée pendant la préparation des rapprochements bancaires. Au sein du service de la comptabilité, il existe une délimitation claire entre le rôle du personnel responsable du compte de fonctionnement et celui du personnel responsable du compte des immobilisations. Le personnel responsable du compte de fonctionnement prépare le rapprochement du compte des immobilisations et vice-versa. Les rapprochements bancaires sont préparés mensuellement. Le personnel des finances télécharge chaque jour les données de la banque pour y déceler toute activité frauduleuse.

Le conseil scolaire utilise principalement des chèques électroniques. Un petit nombre de chèques produits manuellement est utilisé pour la paie. Tous les chèques supérieurs à 15 000 \$ nécessitent deux signataires.

Le conseil scolaire utilise les services de deux établissements financiers pour son compte d'immobilisations et ses autres comptes, y compris le compte de fonctionnement, le fonds d'investissement à un jour, le compte en devise américaine et le compte pour la paie. Le conseil scolaire a un compte conjoint avec son conseil coïncident pour les redevances d'aménagement scolaires. Même si le conseil scolaire a une relation de longue date avec ses fournisseurs de services bancaires, la direction a l'intention de soumissionner pour ces services, en conformité avec les exigences de la directive sur l'obligation de rendre compte du secteur parapublic.

La direction a entrepris l'examen annuel des ententes bancaires du conseil scolaire. La plupart des écoles font affaire avec une caisse populaire pour les services bancaires puisqu'elles offrent davantage de services.

**Recommandation :**

- Le conseil scolaire devrait élaborer une politique et des procédures officielles d'investissement. La direction devrait communiquer périodiquement au Conseil les résultats des activités d'investissement, conformément à la politique d'investissement.

#### 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.

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

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

## Gestion des fonds dans les écoles

Le conseil scolaire dispose d'une politique et de procédures pour la collecte de fonds et la gestion des fonds générés par les écoles. La politique indique à quelles fins les écoles peuvent effectuer une collecte de fonds et décrit les responsabilités des directions d'école, des écoles et des conseils d'élèves. Le conseil scolaire a implanté un logiciel spécialisé pour favoriser la gestion des fonds générés dans les écoles. Le service d'assurance de la qualité offre de la formation et de l'aide aux écoles qui utilisent ce logiciel.

Le service d'assurance de la qualité exige que les rapprochements bancaires se fassent mensuellement à l'aide du logiciel du système. Ces rapprochements sont effectués par les secrétaires d'école, et les directions d'école doivent ensuite les signer. Le service d'assurance de la qualité veille à ce que les rapprochements soient exécutés à temps. Le service d'assurance de la qualité a accès à un système central de gestion de l'encaisse des écoles, qui est également utilisé comme soutien à distance des secrétaires d'écoles. Le conseil scolaire prépare actuellement une demande de propositions pour un logiciel à l'intention des écoles sans encaisse qui pourra également être implanté dans d'autres conseils scolaires.

La procédure veut que chaque école dispose d'un compte pour gérer les fonds qu'elle génère. Un résumé des activités de ce compte doit être envoyé chaque année aux services opérationnels pour l'exercice se terminant le 31 août. La direction a remarqué que certains conseils d'école disposent de comptes distincts. Toutefois, ils doivent se conformer aux politiques et aux procédures établies en regard des fonds générés par les écoles.

Le service d'assurance de la qualité effectue périodiquement des vérifications aléatoires et sur demande des fonds générés par les écoles. Après ces vérifications, le service prépare des rapports sur les résultats assortis de recommandations à l'intention de la surintendance, de la direction d'école et de la direction associée de l'éducation concernées. Un an plus tard, un suivi est effectué pour vérifier la mise en œuvre des recommandations, puis un rapport élaboré.

La direction a fait remarquer que certaines activités de financement visent les projets d'immobilisations comme des structures de terrains de jeux. Tous les projets d'immobilisations proposés qui sont financés par des activités de collecte de fonds dans

les écoles doivent respecter les procédures de gestion des recettes non tirées de subventions, tel qu'il est précisé dans les procédures d'achat du conseil scolaire.

Le conseil scolaire a implanté un programme de partage des coûts pour l'achat d'ordinateurs dans lequel le conseil scolaire investit un montant équivalent aux fonds amassés par les écoles.

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

Outre les subventions, le conseil scolaire tire principalement ses recettes des droits de scolarité, des salaires récupérables (prêts de service auprès du personnel des conseils scolaires) des revenus en intérêts, du financement pour les programmes d'anglais langue seconde et du programme d'éducation permanente. Le conseil scolaire tire également des revenus d'ententes entre les écoles de jour, les Premières nations et les cafétérias, et d'une entente avec une municipalité pour l'utilisation conjointe d'une piscine. La direction a fait remarquer que les frais associés à l'utilisation des installations scolaires par la collectivité sont en majeure partie couverts par la Subvention pour l'utilisation communautaire des installations scolaires. Cette utilisation des installations par la collectivité est également source de recettes pour le conseil scolaire.

Le conseil scolaire possède des politiques et des procédures en matière d'utilisation communautaire des installations scolaires et de l'éducation permanente. Elles comprennent une grille tarifaire, qui est révisée régulièrement par la direction.

Le service des finances s'occupe des prévisions en matière de recettes non-tirées de subventions pendant son processus d'élaboration du budget et surveille de près tout arriéré, particulièrement pour l'utilisation communautaire des installations scolaires. La direction a ajouté que, dans l'ensemble, le conseil scolaire n'éprouvait aucun problème lié à la collecte des droits et des paiements. Les prévisions des recettes se faisaient déjà auparavant.

La direction a fait remarquer que la demande d'utilisation des installations par la collectivité est grandissante dans certains secteurs du conseil scolaire. Deux membres du personnel sont assignés à temps partiel aux communications avec la collectivité et à l'utilisation des installations scolaires, qui est financée par la Subvention pour l'utilisation communautaire des installations scolaires du Ministère. Le conseil scolaire communique également avec les collectivités de toutes les régions qu'il régit de façon à les informer des modalités d'utilisation de ces installations. Le conseil scolaire utilise un système en ligne pour la réservation des installations et le paiement de celles-ci. La direction compte implanter un nouveau système pour les autres sources de recettes non tirées de subventions, y compris l'éducation permanente.

Le conseil scolaire a mis en œuvre des processus centralisés pour la gestion des subventions APE. Toutes les annonces de financement pour les APE sont envoyées au bureau de la direction de l'éducation puis traitées par le service des finances. Le service des finances assure le suivi de la réception des subventions et vérifie les dates de remise des rapports. Il se sert d'une feuille de calcul de suivi pour toutes les subventions APE actuelles. Tous les rapports doivent être approuvés par le service des finances et la direction de l'éducation avant d'être présentés au Ministère. La direction utilise des feuilles de présences pour les activités de perfectionnement professionnel financées par les subventions APE afin d'assurer un suivi précis des coûts liés au personnel enseignant suppléant.

## 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	Non

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

### Participation à des initiatives d'achats groupés

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

### Niveaux de pouvoir d'achat

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

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

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

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

Principales pratiques liées à l'approvisionnement	Pratique adoptée?
Le service des finances du conseil scolaire effectue un triple rapprochement (bon de commande, réception / facture et inspection) avant de payer les factures.	Oui

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

## Utilisation du transfert électronique de fonds

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

## Politiques et modalités

Au début de 2010, le conseil scolaire a établi une nouvelle procédure et de nouvelles politiques d'achat respectant les *Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement*. La direction a fait remarquer que les procédures d'achat en vigueur précédemment ne nécessitaient que quelques modifications pour être conformes aux lignes directrices. Plus précisément, le processus d'appels d'offres est devenu plus officiel et comprend des offres ouvertes et des manuels pour les évaluations officielles. Le service des achats a dirigé l'examen des politiques et des procédures d'achats et discuté des principaux changements des services effectuant la majorité des achats du conseil scolaire.

Le conseil scolaire a également établi une politique et des procédures pour les déplacements et l'accueil ainsi qu'une politique sur le kilométrage pour les conseillères et conseillers scolaires et tout le personnel.

Le service des achats est composé de la ou du gestionnaire des achats, de la ou du gestionnaire adjoint, de quatre acheteurs principaux et de trois acheteurs. Dans le cadre de l'examen des politiques et procédures d'achats, le service des achats a déterminé son mandat, qui est de coordonner et de superviser de façon centrale tous les aspects des achats et de collaborer de près avec les autres services qui font de nombreux achats. Le service dispose d'une section du site Web du conseil scolaire où il offre des renseignements sur les politiques et procédures, notamment sur le code de déontologie, l'inscription des fournisseurs et les appels d'offres. La direction a fait remarquer que, de façon générale, le personnel du conseil scolaire utilise les contrats du système au besoin, comme il se doit. Les acheteurs communiquent régulièrement avec le personnel au sujet des marchandises. La direction a ajouté que, globalement, le service des achats est considéré comme un service à valeur ajoutée plutôt qu'un responsable de la surveillance des transactions et de traitement des documents.

La procédure d'achats révisée définit les principaux termes et décrit les rôles et les responsabilités du service des achats, du service de la comptabilité, des surintendances de l'éducation, des directions d'école et des gestionnaires et des autres groupes de personnel qui achètent des biens et services.

Cette procédure d'achat renvoie à de nombreux documents, dont les *Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement*, le code de déontologie, des formulaires, des catalogues et des guides d'utilisation pour le système financier et le système de demandes du conseil scolaire, et elle comprend des liens vers ces documents et ressources. Elle ne contient pas les critères d'évaluation des demandes de propositions (DP) ni les conditions pour les achats de source unique et exclusive. La procédure précise toutefois que le service des achats obtiendra des appels d'offres concurrentiels officiels et non officiels (un minimum de trois si possible) pour les achats individuels ou pour tout achat dépassant 5 000 \$. Elle ne comporte pas de seuil précis ni d'exigences relatives aux offres formelles ou informelles pour chaque seuil. Le conseil scolaire utilise des modèles et des documents standards pour les appels d'offres et les demandes de propositions. Les critères d'évaluation sont décrits dans le document de DP. Lorsque la situation l'exige, le service des achats utilise le formulaire de source unique/exclusive. La direction a fait remarquer que les achats supérieurs à 100 \$ doivent faire l'objet d'un bon de commande. Toutefois, cette exigence n'est pas définie clairement dans la procédure d'achats.

Les appels d'offres concurrentiels dépassant les 100 000 \$ sont affichés sur Biddingo et sur le site Web du conseil scolaire. La direction surveille continuellement les possibilités qu'offre le Marché éducationnel collaboratif de l'Ontario (MECO), dont elle a retenu un contrat. Le conseil scolaire utilise également des ententes avec les fournisseurs attitrés du ministère des Services gouvernementaux.

La *Loi de 2010 sur la responsabilisation du secteur parapublic* comporte de nouvelles règles et des normes de responsabilité plus élevées pour les organismes désignés du secteur parapublic. La Loi comprend des articles qui donnent le pouvoir au Conseil de gestion du gouvernement d'émettre des directives aux organismes désignés du secteur parapublic en matière d'approvisionnement et de dépenses. En prévision de l'entrée en vigueur de ces articles de la Loi le 1<sup>er</sup> avril 2011, la directive en matière d'approvisionnement du secteur parapublic et la directive sur les dépenses du secteur parapublic ont été communiquées aux conseils scolaires. Le conseil scolaire devrait se familiariser avec ces documents, prendre note de toute disparité entre ceux-ci et les *Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement* et commencer à planifier le processus de conformité aux deux directives d'ici leur date d'entrée en vigueur.

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

L'actuelle procédure d'achat du conseil scolaire prévoit que ce dernier favorise les achats coopératifs avec d'autres conseils scolaires et organismes du secteur public. Le conseil scolaire participe actuellement à plus de 30 groupes d'achats coopératifs. Plus particulièrement, il a établi de nombreuses ententes d'achat avec son conseil coïncident pour différents biens. Il effectue également plusieurs achats de biens et de services auprès de la coopérative de la région de York, qui est formée de la municipalité régionale de York, de ses neuf municipalités, de deux conseils scolaires, de la police de la région de York et du Centre d'accès aux soins communautaires.

Le conseil scolaire collabore de manière proactive avec d'autres conseils scolaires pour partager des pratiques exemplaires, discuter de problèmes d'intérêt commun et trouver de possibles solutions. La direction a fait remarquer que le groupe d'achats de la OASBO est un rassemblement important pour les conseils scolaires participants.

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

L'actuelle procédure d'achat du conseil scolaire ne fixe pas les niveaux de pouvoir d'achat. Le conseil scolaire a établi un document contenant des liens qui énumère les signataires autorisés et qui est cité dans la procédure d'achats. Les niveaux des pouvoirs d'autorisation sont révisés et approuvés par le comité coordonnateur des surintendances. Les niveaux de pouvoir d'achat sont intégrés au système financier.

La direction devrait envisager d'indiquer clairement les pouvoirs d'autorisation des achats dans les procédures d'achats du conseil scolaire, conformément aux *Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement* et à la *Directive en matière d'approvisionnement dans le secteur parapublic*.

Toutes les demandes de remboursement de dépenses doivent être approuvées par la superviseuse ou le superviseur immédiat.

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

Le conseil scolaire compte environ 1 650 cartes de crédit pour petits achats en usage, ce qui représente un volume de dépenses d'environ 5 millions de dollars. Ces cartes servent à faire de petits achats et, occasionnellement, à acheter des fournitures de conciergerie.

Le conseil scolaire a adopté une politique et des procédures relatives à l'utilisation des cartes de crédit pour petits achats. Ces procédures indiquent la responsabilité des détenteurs de cartes, des membres du personnel du service de comptabilité et des surintendances, des gestionnaires et directions d'école.

Il y a différents contrôles des cartes de crédit pour petits achats, notamment des catégories de fournisseurs et des montants maximaux de dépenses. Le service d'assurance de la qualité examine aléatoirement et périodiquement les relevés et les reçus. La direction analyse périodiquement l'utilisation des cartes de crédit pour petits achats pour déterminer les fournisseurs avec lesquels le conseil scolaire fait le plus affaire mais qui ne sont pas liés par un contrat.

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

Il existe de nombreuses façons d'effectuer des achats au sein du conseil scolaire : les demandes d'achat à l'aide du système financier du conseil scolaire, les formulaires d'autorisation pour l'achat de contrats, les cartes de crédit pour petits achats, la petite caisse et les demandes de chèques. Lorsque des achats sont effectués avec le système financier, les renseignements apparaissant sur le reçu sont saisis par le destinataire, et le commis à la comptabilité fait le rapprochement du bon de commande, du reçu et de la facture. Les formulaires d'autorisation de contrats sont remplis manuellement par les demandeurs (p. ex. le personnel enseignant), signés par les directions d'école puis envoyés aux fournisseurs. Le rapprochement de ces achats se fait manuellement. Un commis à la comptabilité fait le rapprochement des renseignements sur la facture et de la copie du formulaire d'autorisation du contrat, où doit figurer la confirmation de la réception des biens.

Le service des achats affiche sur son site Web interne, à l'intention du personnel, le catalogue de la majorité des fournisseurs sous contrat. Ces catalogues ne sont pas liés au module d'achat du système financier. La direction a précisé que les catalogues pour les manuels étaient toutefois intégrés au système.

Le système financier du conseil scolaire favorise une comptabilité d'engagement. L'engagement est inscrit dès la création du bon de commande. Pour les achats ne nécessitant pas de bon de commande, l'engagement apparaît dans le budget une fois la facture payée. Le système exige automatiquement une approbation pour toute dépense excédentaire d'une ligne budgétaire en particulier.

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

Le conseil scolaire a recours au transfert électronique de fonds (TEF) pour la plupart des paiements. Cependant, un petit nombre de chèques sont également utilisés dans certains cas, en particulier pour certains fournisseurs dont les biens et services sont requis plus rarement.

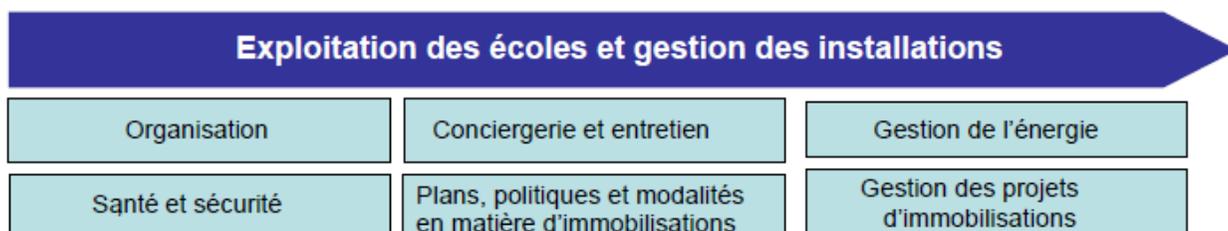
### **Recommandations :**

- Afin que la politique et les procédures d'achat du conseil scolaire soient conformes aux *Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement* et à

la Directive sur l'approvisionnement du secteur parapublic, la direction devrait ajouter un énoncé qui décrit les circonstances dans lesquelles le conseil scolaire doit avoir recours à des processus d'approvisionnement concurrentiels ou non concurrentiels et devrait prévoir des seuils pour les achats concurrentiels dans la version révisée de la politique et des procédures.

- La direction devrait continuer à cibler les possibilités pour la mise en place d'une interface électronique avec les fournisseurs pour passer les commandes, en effectuer le traitement et en faire les paiements.

## 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 des opérations et des installations comporte des unités clairement définies dont il précise les rôles et responsabilités respectifs. Il existe un organigramme à jour auquel la population a accès.	Oui
Les cadres du service des opérations et des installations possèdent les titres professionnels (p. ex., ingénieur), les qualifications et l'expérience 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.	Oui
Les processus en place permettent de surveiller la nouvelle législation et les nouveaux règlements et de mettre en œuvre les changements nécessaires.	Oui

## **Élaboration et présentation des buts et priorités annuels**

Le service des installations relève directement du service à l'éducation et à la communauté. Par le passé, le service des installations (ainsi que d'autres services) a établi un plan d'amélioration continu de deux ans, le plus récent datant de 2009. Ce plan était aligné sur le plan d'amélioration continue du conseil scolaire. Le plan actuel du service établit des liens avec les objectifs, les échéances, le personnel responsable, les stratégies de mise en œuvre et le plan d'amélioration continue du conseil scolaire.

Les nouveaux plans opérationnels et d'amélioration continue seront alignés sur le plan d'amélioration de la direction de l'éducation (une fois qu'il sera établi) et sur le plan pluriannuel des conseillères et conseillers scolaires. La direction a fait remarquer que le plan actuel d'amélioration est un document évolutif qui est mis à jour tous les six mois pour veiller à ce que ses objectifs soient pertinents et alignés avec les autres plans et objectifs. Le service a l'intention de mener un examen approfondi du déroulement des opérations après l'examen opérationnel pour contribuer à l'élaboration du nouveau plan opérationnel.

Le service des installations a eu recours à diverses sources de renseignements pour l'élaboration de son plan d'amélioration continue, comme les résultats des sondages du personnel, des sondages sur la sécurité dans les écoles et les commentaires des conseils d'école et des membres de la collectivité. En 2008, le service a tenu une séance de réflexion pour permettre au personnel de s'exprimer sur les activités du service et les possibilités d'amélioration. Au cours de cette séance, le service a aussi établi une déclaration d'engagement et discuté d'une approche de planification comprenant des façons de déterminer des objectifs stratégiques et mesurables.

Le service mesure les progrès de la mise en œuvre du plan de façon non officielle pendant les réunions d'équipe qui ont lieu aux deux semaines. Les initiatives et les projets du service sont abordés au cours des réunions mensuelles des gestionnaires. Tous les six mois, les gestionnaires fournissent des rapports officiels à la surintendante du service des installations. Le service a aussi présenté des rapports annuels au comité d'examen du plan d'amélioration continue sur différents aspects du plan de service. Le service a également présenté des rapports aux conseillères et aux conseillers scolaires sur des initiatives précises du service. Dans le cadre d'une initiative du système visant à établir des plans de continuité des activités, le service des installations a effectué en 2010 une évaluation des risques et a mis en place un plan de continuité des activités.

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

L'organigramme du service des installations est à jour et indique les postes du service.

La surintendante actuelle du service des installations a été nommée en août 2010 et possède une formation scolaire. Elle relève directement de la surintendance

coordonnatrice de l'environnement de travail et du milieu d'apprentissage et indirectement du directeur associé de l'éducation. La surintendante des installations est secondée par le gestionnaire principal. Le gestionnaire du service de gestion des installations, le gestionnaire des nouvelles constructions, le gestionnaire des programmes Lieux propices à l'apprentissage et l'analyste des systèmes des installations relève directement du gestionnaire principal. Le gestionnaire du service des installations supervise l'équipe de conciergerie, l'équipe des normes de qualité, l'équipe de l'énergie et de l'environnement et l'équipe du service d'entretien. Le service des installations comprend trois gestionnaires qui relèvent directement du gestionnaire du service des installations. Le gestionnaire des nouvelles constructions supervise l'équipe des nouvelles constructions.

La direction a fait remarquer qu'il y a plusieurs années, le service a restructuré ses services d'entretien, qui s'inspiraient auparavant de disciplines propres à l'ingénierie. Avec la structure actuelle, les gestionnaires adjoints de l'entretien sont maintenant des généralistes responsables de familles d'écoles, mais conservent tout de même la responsabilité de leur discipline propre et agissent à titre d'experts qui se consultent entre eux. Au centre d'entretien, les métiers sont répartis selon les besoins propres à chaque région. La direction a fait remarquer que cette approche est probante.

Comme les écoles n'ont pas les mêmes horaires que les écoles de jour, la direction a créé à la fin de 2010 deux postes d'adjoints à l'accès communautaire et à la conciergerie pour pouvoir offrir des services les jours de semaine, les soirs et les fins de semaines. Parallèlement, la direction a créé le poste d'adjoint au service des installations pour offrir un soutien dans certains secteurs d'activités comme le programme d'encouragement à l'assiduité des employés, l'achat d'équipement, l'inventaire et les réparations.

Les postes d'administration au sein du service des installations exigent différentes qualifications professionnelles et de l'expérience. Le gestionnaire principal du service des installations, le gestionnaire des nouvelles constructions, le gestionnaire du service de gestion des installations, le gestionnaire de l'entretien et le gestionnaire des services environnementaux portent le titre d'ingénieur. Le gestionnaire du service de conciergerie possède une maîtrise dans son domaine. D'autres membres du personnel de gestion détiennent un diplôme en génie ou un diplôme connexe. Tout le personnel de gestion du service des installations a une combinaison de formation pertinente et d'expérience professionnelle. Une description d'emploi officielle a été établie pour chacun des postes du service.

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

Le service des installations établit directement et indirectement les politiques et procédures liées aux installations scolaires, à la sécurité, à l'utilisation communautaire

des installations scolaires et à la santé et sécurité au travail. Toutes les politiques officielles relatives au service des installations sont affichées sur le site Web du conseil scolaire. Il met en œuvre différents moyens de s'assurer de la conformité aux politiques et procédures du Conseil de même qu'aux exigences réglementaires, y compris les évaluations et inspections officielles. Pour bon nombre de ces procédures, le service a élaboré des directives, des pratiques opérationnelles standards ainsi que des formulaires et modèles standards.

Le service des installations a sa propre page sur le portail interne et le site Web du conseil scolaire, où il tient à jour une liste des sujets disponibles ainsi que des liens menant au document approprié. Toutes les semaines, il informe le personnel d'entretien et de conciergerie des nouveautés par courriel. Les administratrices et administrateurs d'école reçoivent quant à eux ces mises à jour chaque mois. Le service envoie des notes de service aux différents groupes de personnel sur des sujets précis et communique également les modifications apportées aux politiques, aux procédures et aux exigences de la loi dans le cadre de réunions périodiques du personnel. La direction a fait remarquer que la communication se fait parfois de concert avec les syndicats. Le service des installations travaille en étroite collaboration avec le service des RH, en particulier avec le service de santé et sécurité, pour planifier et offrir à son personnel de la formation en matière de conformité et de santé et sécurité au travail.

Les gestionnaires responsables des différentes fonctions du service des installations doivent faire le suivi des modifications apportées aux règlements et aux lois qui ont une incidence sur les politiques et procédures du conseil scolaire. Les renseignements relatifs à ces modifications sont communiqués aux réunions des gestionnaires. De plus, les gestionnaires du service des installations s'abonnent à différentes publications professionnelles, et bon nombre de modifications sont annoncées par le ministère de l'Éducation, le ministère du Travail, le ministère de l'Environnement et d'autres organismes de législation et de réglementation.

## **5.2 Conciergerie et entretien**

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

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

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

Le tableau suivant résume les principales pratiques en matière de services de conciergerie et d'entretien et 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.	Oui
Le conseil scolaire a mis en œuvre un programme d'écopropreté officiel dans le cadre de sa politique en matière d'éducation environnementale globale. Le programme d'écopropreté incorpore les principes du Guide du Programme d'écopropreté du Ministère.	Non
Le modèle d'affectation des concierges de la direction permet l'utilisation optimale du personnel et tient compte de nombreux facteurs (p. ex., la superficie au sol, les classes mobiles et les gymnases).	Oui

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

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

## Formation pour appuyer le perfectionnement professionnel et la sécurité

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

## Normalisation des fournitures de nettoyage et d'entretien

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

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

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

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

L'équipe du service de conciergerie est composée de la ou du gestionnaire du service de conciergerie, de six gestionnaires adjointes et adjoints, d'un adjoint aux affaires, de deux adjoints communautaires, de trois membres du personnel de bureau, de superviseurs des installations et du personnel de conciergerie. Le conseil scolaire a établi un manuel d'entretien pour consigner ses normes de nettoyage officielles. Ce manuel regroupe les procédures utilisées fréquemment, les notes de service et les modules de formation. Il est accessible sur la page du service des installations qui se trouve dans l'intranet du conseil scolaire.

Le service des installations a établi des procédures officielles pour l'inspection des écoles. Une grille de ces procédures peut être consultée comme référence par le

personnel concerné. Une feuille d'inspection standard est remplie manuellement chaque mois par le personnel responsable de l'inspection. Ce sont les superviseurs qui s'occupent des inspections mensuelles. La direction se sert également des commentaires des directions d'école pour surveiller la conformité avec les normes de nettoyage établies. Après l'inspection, un formulaire électronique est rempli et envoyé au gestionnaire adjoint de la famille d'écoles concernée.

La liste de contrôle standard contient une section pour l'évaluation et pour les commentaires sur l'administration, le contenu du classeur sur le secourisme et la sécurité, la documentation sur la santé et sécurité, la surveillance et l'entretien des systèmes mécaniques, les discussions avec les concierges, les commentaires sur les problèmes touchant l'équipement de l'école, la conformité avec le Code de prévention des incendies ainsi que les commentaires et questions sur l'administration. Cette liste de contrôle ne traite pas des normes de nettoyage. Les gestionnaires adjointes et adjoints examinent des listes de contrôle qui sont soumises en ligne pour voir les tendances entre les différentes écoles. Tout problème relevé durant les inspections est habituellement résolu par l'école, en collaboration avec la superviseure ou le superviseur des installations, la ou le gestionnaire adjoint et la direction d'école.

Le service des installations offre une formation d'un jour aux employés avant leur première journée de travail ainsi qu'une formation de cinq jours à tout le nouveau personnel de conciergerie. La formation qui se donne avant l'entrée en poste porte sur le SIMDUT et sur d'autres connaissances de santé et sécurité essentielles. La formation des nouveaux concierges aborde quant à elle les normes en matière de nettoyage, l'utilisation de la technologie au travail, les relations avec les autres membres du personnel scolaire, les élèves et les membres de la communauté et d'autres compétences. Tous les concierges reçoivent régulièrement des formations sur des sujets semblables. Le nouveau personnel de l'entretien participe également à toute formation pertinente ayant trait à la santé et à la sécurité.

La direction a souligné que la superficie des installations et le nombre d'élèves (charge d'élèves, ETP) sont les principaux facteurs influençant le modèle d'affectation du personnel de conciergerie. La charge d'élèves se calcule au moyen des prévisions fournies par le service de planification chaque printemps pour que tout le personnel soit en place dès le début de l'année scolaire. Le service des finances détermine l'ensemble du personnel de conciergerie pour s'assurer que les écoles reçoivent un service adéquat. Le modèle d'affectation ne prévoit pas de périodes de travail fractionnées. Les écoles secondaires ont une plus grande affectation de personnel pour pouvoir maintenir le service même en cas d'absence de membres du personnel. Chaque école élémentaire et secondaire se voit affecter un concierge en chef, qui a davantage de tâches et de responsabilités que les autres. La direction communique au syndicat l'affectation du personnel de conciergerie.

La direction a récemment revu son approche concernant les quarts de travail du personnel de conciergerie et a noté que le nettoyage se fait actuellement en grande partie pendant le jour. La direction a fait remarquer que cette approche a permis d'augmenter la visibilité du personnel de conciergerie dans les écoles, de faciliter le travail d'équipe et de favoriser la participation des concierges à la communauté scolaire.

Le conseil scolaire a fait des progrès quant à la mise à l'essai et à l'implantation des produits de nettoyage écologiques. Depuis 2007, des concierges chevronnés testent des produits de nettoyage écologiques dans différentes écoles, puis indiquent leurs observations dans un formulaire d'évaluation des nouveaux produits ou équipements. Le but de l'exercice est de trouver un produit écologique aussi efficace que les produits actuellement utilisés (selon les commentaires des utilisateurs) afin de remplacer ces derniers.

En plus de tester les nouveaux produits de nettoyage écologiques, le conseil scolaire a éliminé graduellement les produits chimiques forts des opérations d'entretien. Il a établi une bonne relation avec le fournisseur de produits écologiques et continue de travailler avec lui pour trouver et tester les produits écologiques. Au moment de l'examen opérationnel, le conseil scolaire avait établi un contrat de cinq ans pour l'achat de produits de nettoyage. La direction a l'intention de lancer un appel d'offres à la fin de ce contrat. Cet appel d'offres se basera sur le Guide des produits de nettoyage écologiques fourni par le ministère de l'Éducation. Lors de l'examen opérationnel, la direction préparait un appel d'offres en collaboration avec le consortium d'achat de la région de York en vue d'acheter des produits de nettoyage écologiques. La direction a mentionné que l'initiative d'utiliser des produits écologiques avait été très favorablement reçue par les concierges, qui font partie des équipes « Eco » dans le cadre des programmes EcoSchools de l'Ontario.

Bien que le conseil scolaire ait progressé considérablement dans la mise en œuvre de ce programme, plusieurs aspects de l'initiative devront être officialisés conformément au Guide du Programme d'écopropreté du Ministère. Ce guide recommande un plan de mise en œuvre de nettoyage écologique en 10 étapes. La direction devrait entre autres tenir compte des éléments suivants :

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

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

Le conseil scolaire a établi une première politique environnementale il y a plus de 10 ans. Cette politique a été examinée de nombreuses fois et approuvée en janvier 2011. Elle reflète la nouvelle volonté d'adopter une approche durable et une responsabilité partagée, y compris pour le programme des produits de nettoyage écologiques. Cette politique environnementale définit, de façon générale, les rôles et responsabilités de maints intervenants dans la promotion de l'éducation environnementale et de pratiques environnementales responsables.

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

Le budget de réfection du conseil scolaire est alloué à différentes catégories de projets, comme la réfection des installations et des classes mobiles, les projets d'efficacité énergétique et les projets d'accessibilité. Pour chaque projet de réfection, la direction élabore un plan pluriannuel et détermine les priorités pour l'année qui vient selon les rapports générés par les systèmes d'information du conseil scolaire (ReCAPP, système d'ordres de travail) et les commentaires des consultants, des administrateurs et de l'administration principale. Les surintendances de l'éducation sont consultées annuellement et sont priées de fournir une liste de demandes. Les gestionnaires adjointes et adjoints du service de l'entretien jouent un rôle important dans la priorisation des projets selon la connaissance des écoles. La direction a signalé que, même si la priorité est accordée aux projets de réfection, elle veille à ce que les projets soient planifiés et réalisés dans toutes les catégories de réfection. Pendant la planification de l'entretien et de la réfection, le service des installations affecte des fonds à des projets spécifiques comme l'élimination de l'amiante ou l'amélioration esthétique des écoles individuelles.

La base de données des projets planifiés est tenue à jour par le service des installations et est accessible à toutes les directions d'école sur le portail interne et le site Web du conseil scolaire.

Pendant la planification des projets d'entretien et de réfection pour l'année, le service des installations prend en considération les possibilités de coordonner et de combiner les projets. Le but est d'en assurer l'efficacité et de réduire les perturbations du fonctionnement des écoles et de l'utilisation communautaire des installations scolaires.

Des critères de priorisation des projets d'entretien ont été mis en place par la direction. Les descriptions des facteurs de priorité (*Priority Scoring Descriptions*) tiennent compte de la santé et de la sécurité, de la protection des actifs, du milieu d'apprentissage, du recouvrement des coûts, de l'apparence et des priorités du Conseil.

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

L'équipe des normes de qualité du service des installations coordonne les activités de formation du personnel de conciergerie et d'entretien et du personnel administratif du service des installations. Elle élabore un plan officiel de formation pour le personnel de conciergerie et d'entretien et travaille de près avec l'unité de santé et sécurité du service des RH pour s'assurer que la formation offerte par le service des installations est conforme à la formation de santé et sécurité offerte à tout le personnel du conseil scolaire. Les besoins en formation et les activités sont déterminés en collaboration avec les syndicats. Outre la formation sur les compétences techniques du personnel de conciergerie et d'entretien, le service des installations offre des possibilités de formation sur le savoir-être, comme la communication efficace et la résolution de conflits. L'équipe des normes de qualité travaille de près avec l'unité de développement du leadership pour mettre en place et coordonner cette formation.

La présence aux formations obligatoires est enregistrée dans une base de données, et des rapports périodiques sont générés. Ces rapports sont présentés aux gestionnaires du service des installations et à la surintendance. L'historique de formation de tout employé peut être retracé facilement grâce à cette base de données.

L'apprentissage en classe est la principale méthode de formation; la direction souhaite néanmoins offrir des occasions d'apprentissage en ligne personnalisé. La formation se donne à l'interne ou par des animateurs externes. Les membres du personnel de conciergerie peuvent obtenir un poste d'apprenti dans le service de l'entretien pour acquérir de nouvelles compétences. Cette possibilité d'occuper un poste de durée indéterminée permet aux employés de faire l'expérience du rôle et des responsabilités d'autres postes et de contribuer aux initiatives actuelles de relève du service. Le service des installations offre également de la formation aux administratrices et administrateurs d'écoles sur les responsabilités légales liées aux installations en opération. Le conseil scolaire demande aux fournisseurs de fournir une formation sur l'utilisation des produits, tel qu'il est énoncé dans les exigences des appels d'offres.

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

Le suivi du matériel d'entretien principal est effectué de façon centrale, et son inventaire est consigné dans la base de données du service des installations. L'entrée des données et leur mise à jour se font également de façon centrale. L'inventaire de l'équipement de conciergerie est mis à jour en fonction des renseignements fournis par le personnel de conciergerie dans les écoles. Le personnel du service des installations effectue périodiquement de courts sondages dans les écoles pour vérifier l'état des principaux équipements d'entretien.

Le conseil scolaire a mis en place une politique sur l'utilisation de l'équipement du conseil scolaire. Son parc automobile est composé de 80 véhicules dont on fait le suivi

au moyen d'une feuille de calcul. La direction intègre actuellement un programme de GPS pour la gestion du parc automobile, qui comprend un logiciel pour effectuer le suivi de l'entretien des véhicules.

Le service des installations utilise les mêmes produits de nettoyage dans toutes ses écoles et achète les fournitures de conciergerie auprès d'un fournisseur en ligne. Les superviseuses et superviseurs du service des installations reçoivent des directives concernant le budget pour chaque école et se chargent de commander les fournitures. Les cartes de crédit pour petits achats sont parfois utilisées pour les achats urgents. La direction a remarqué que le système de commandes permet de livrer la marchandise à temps et directement sur les lieux, sans qu'on ait à l'entreposer. Les fournisseurs présentent au conseil scolaire des rapports mensuels sur les commandes effectuées. Le gestionnaire du service des installations examine les données et procède à de nombreuses analyses, y compris à des comparaisons inter-écoles. Le service des installations centralise le budget des fournitures pour chaque école.

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

Le conseil scolaire a mis en place un système informatisé d'ordres de travail. Toutes les écoles ont accès au système sur l'intranet du conseil scolaire. Le personnel de conciergerie et les directions d'école soumettent les ordres de travail, qui contiennent des renseignements descriptifs détaillés et précisent le type de métier requis ainsi que la priorité d'exécution.

Chaque matin, les contremaîtres du service d'entretien effectuent une révision centrale des nouveaux ordres de travail et les assignent aux gens de métier appropriés par ordre de priorité. Certains travaux, comme l'élimination des graffitis ou les réparations de toits, sont assignés par contrat. Une fois terminés, les ordres de travail sont remis à l'administration centrale, et un commis saisit l'information manuellement dans le système.

L'équipe du service de l'entretien prépare des rapports périodiques sur les ordres de travail non exécutés. Le personnel du service d'entretien de l'administration centrale effectue également une analyse périodique des ordres de travail par transaction et par type de travail réalisé. En plus de servir à l'élaboration des plans d'entretien et de réfection, l'analyse de la charge de travail sert à l'affectation du personnel et à la vérification de la prestation de services.

La direction a évalué l'efficacité et l'efficience de ses modèles de prestation de services d'entretien et de conciergerie. Le modèle de prestation des services de conciergerie est basé sur le modèle des familles d'écoles dans lequel un superviseur du service de gestion des installations, dans chacune des écoles secondaires, s'occupe de son école et de certaines écoles élémentaires environnantes. Six gestionnaires adjoints de la

conciergerie et six gestionnaires adjoints de l'entretien offrent leur soutien aux familles d'écoles d'une même région.

Le gestionnaire de la conciergerie offre un soutien régional, tout comme le gestionnaire des services d'entretien. La direction a indiqué que les regroupements par région assurent l'efficacité des déplacements et la constance des services. Le modèle de prestation de services compte également une équipe sur appel disponible 24 heures sur 24 tous les jours de la semaine. Cette équipe est composée de superviseurs du service des installations, de contremaîtres et d'autres personnes ressources, ce qui fait que les superviseurs d'une école peuvent venir en aide à une autre famille d'écoles en cas d'urgence, pendant les vacances ou bien en cas d'absence d'une autre nature. Chacune des six zones géographiques ainsi délimitées est aussi appuyée par une équipe de deux personnes qui facilite les projets de nettoyage, particulièrement dans les écoles qui manquent de ressources.

Le modèle de prestation des services de conciergerie se fonde sur les six mêmes régions géographiques pour favoriser la collaboration entre les gestionnaires adjoints et adjoints de l'entretien et de la conciergerie au niveau régional.

Il y a quelques temps, la direction a analysé les services d'entretien pour déterminer ceux qui pouvaient être exécutés de façon efficace et efficiente à l'interne plutôt que par contrat. La direction a collaboré avec les syndicats pour discuter des options relevées.

#### **Recommandation :**

- Le conseil scolaire devrait officialiser les initiatives d'écopropreté par un programme d'écopropreté officiel qui est conforme aux éléments du Guide du Programme d'écopropreté du Ministère.

### **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 Loi sur l'énergie verte adoptée par l'Ontario en 2009, l'administration principale a établi un plan pluriannuel de gestion de l'énergie qui comprend des mesures à mettre en œuvre et des outils de surveillance et de gestion du plan.	Non
Les pratiques d'approvisionnement appuient les objectifs du plan de gestion de l'énergie.	Non
Les bonnes initiatives de conservation sont communiquées aux écoles et à d'autres conseils scolaires.	Oui

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

Principales pratiques liées à la gestion de l'énergie	Pratique adoptée?
La direction présente officiellement un rapport annuel sur les économies d'énergie réalisées par rapport au plan.	Non
Un système complet est en place pour inscrire les dépenses au budget, faire le suivi de la consommation et la régler et déterminer les possibilités de faire davantage d'économies.	Oui
La facturation des services publics de toutes les installations du conseil scolaire est consolidée.	Oui
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 conseil scolaire a mis en œuvre au cours des dernières années plusieurs projets de gestion et de conservation de l'énergie. Cependant, il n'a pas établi de plan officiel de gestion de l'énergie comportant des cibles et des objectifs mesurables. Les initiatives de gestion de l'énergie ont toutefois fourni à la direction les outils nécessaires à l'élaboration d'un plan officiel.

Le service des installations compte sur une équipe consacrée à l'énergie et à l'environnement qui dirige et supervise les initiatives en matière de gestion de l'énergie.

La direction a affirmé que le service des installations avait réussi à réduire de 2 % la consommation d'énergie. L'accent des initiatives de gestion de l'énergie a été mis sur l'implantation de projets qui pourraient contribuer à l'économie d'énergie. La direction relève continuellement de nouvelles possibilités d'initiatives pour l'efficacité énergétique en travaillant avec les consultants externes et la communauté du conseil scolaire.

Le conseil scolaire a instauré des systèmes de contrôle automatique des bâtiments selon l'analyse des systèmes déjà existants et des besoins de remplacement. Le conseil scolaire a aussi remplacé ses systèmes d'éclairage. Le conseil scolaire a reçu du ministère de l'Éducation des fonds qui lui ont permis de mettre en branle ses projets d'énergie renouvelable et d'écoles écologiques novateurs, comme celui de production d'énergie photovoltaïque et solaire. Le financement pour l'efficacité énergétique est destiné aux projets de conservation d'énergie. La direction travaille avec les services publics pour trouver des possibilités de remises.

Le conseil scolaire a implanté un système de surveillance en temps réel de la consommation. Cette initiative a commencé il y a huit ans et, d'ici le mois de septembre 2011, 90 % de la consommation d'électricité et 20 % de la consommation de gaz naturel seront surveillés en temps réel. Cette surveillance en temps réel a d'abord été utilisée aux fins de diagnostics et de suivi et pour les améliorations du secteur opérationnel. Le service des installations a ensuite utilisé cette information et mis au point une interface pour que les données soient diffusées aux élèves et au personnel par un dispositif présent dans l'école. Le service des installations a collaboré avec les services scolaires pour l'élaboration d'un site Web qui fournit l'historique de l'école et l'utilisation de l'énergie en temps réel. Pendant l'élaboration, le service des installations a tenu plusieurs groupes de discussion avec les membres du personnel et les élèves dans le but d'améliorer le site Web et d'y inclure plus de renseignements et de liens pertinents concernant le programme-cadre et la conservation d'énergie.

Plus de 100 écoles du conseil scolaire ont la certification du programme EcoSchools de l'Ontario. En 2011, plus de 135 écoles ont présenté une demande pour obtenir cette certification. L'information au sujet des programmes et des projets EcoSchools de l'Ontario est communiquée chaque mois au moyen d'affiches thématiques dans les écoles et sur la page sur l'environnement du portail interne et du site Web du conseil scolaire. L'initiative de l'équipe « Eco » est dirigée par la surintendance du service des installations et guidée par un comité composé du personnel de différents services, d'écoles, de représentants des conseillères et conseillers scolaires et d'élèves.

L'équipe du service de l'énergie et de l'environnement offre chaque année au Conseil des présentations et des rapports écrits sur le progrès réalisé dans l'implantation de différentes initiatives en matière d'énergie et sur les initiatives projetées et publie un rapport annuel accessible dans tout le système et par le public.

Par ailleurs, le conseil scolaire a participé pendant de nombreuses années au consortium d'achat d'électricité de la Catholic School Board Services Association (CSBSA). Il a également, par l'intermédiaire de consultants externes, conclu un accord de coopération avec deux autres conseils scolaires pour l'achat de gaz naturel.

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

L'équipe du service de l'énergie et de l'environnement surveille les données relatives à la consommation d'énergie dans différentes écoles à l'aide de compteurs en temps réel. Toutes les factures sont présentées au service des finances. Le service des installations travaille de concert avec le service des finances pour les prévisions budgétaires. L'équipe du service de l'énergie et de l'environnement mène des analyses périodiques du coût par pied carré pour déterminer les écoles dont les coûts sont les plus élevés et qui présentent des possibilités potentielles de conservation d'énergie.

Le conseil scolaire a participé à la première phase de l'initiative de la Base de données sur la consommation d'énergie du Ministère.

Le conseil scolaire obtient des factures consolidées des fournisseurs de services publics, lorsque cela est possible. L'information contenue sur ces factures est versée dans la base de données du service des installations et peut être consultée par ce service et par les écoles.

Voulant améliorer ses programmes de gestion des déchets ordinaires et du recyclage, le Conseil s'est associé avec la région de York pour partager les coûts de programmes de sensibilisation et faire passer le message dans les écoles et dans les communautés. Le service des installations a mis sur pied une base de données pour le suivi des déchets pour que les écoles puissent prendre connaissance du volume de déchets et de matières recyclables qu'elles produisent. Le conseil scolaire a un programme de déchets électroniques et fait l'essai d'un programme de collecte de déchets organiques.

### **Recommandations :**

- Le conseil scolaire devrait établir un plan pluriannuel de gestion de l'énergie qui comprend des mesures quantifiables et des outils de surveillance et de gestion du plan. Conformément à la *Loi de 2009 sur l'énergie verte*, le plan de gestion de l'énergie devrait comprendre les politiques, les lignes directrices, les objectifs (cibles de conservation) et les priorités de gestion de l'énergie et de conservation des ressources du service des installations. Le plan devrait inclure les possibilités à court et à long terme comportant des jalons, des rôles, des responsabilités et des budgets, ainsi qu'un processus garantissant l'appui de la communauté.

- Après l'établissement du plan officiel de gestion de l'énergie, le conseil scolaire devrait s'assurer que ses politiques et ses pratiques d'approvisionnement sont conformes aux objectifs et aux cibles du plan. La direction devrait aussi penser à préciser ses exigences concernant l'efficacité énergétique dans les politiques et procédures d'approvisionnement ou dans la politique environnementale.
- Après l'établissement d'un plan officiel de gestion de l'énergie, la direction devrait présenter officiellement un rapport annuel sur les économies d'énergie réalisées par rapport au plan pluriannuel de gestion de l'énergie.

## 5.4 Santé et sécurité

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

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

Le tableau suivant résume les principales pratiques en matière de santé et de sécurité et 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.	Oui
Élaboration, mise en œuvre et surveillance d'un plan ou d'une stratégie de sécurité qui tient compte des politiques et des procédures administratives du conseil scolaire relatives à la sécurité des élèves et qui permet de veiller à ce que le conseil respecte les exigences de la loi et ses politiques en la matière.	Oui
Élaboration, mise en œuvre et surveillance d'un plan ou d'une stratégie relative à la santé qui tient compte des politiques, des procédures et des programmes du conseil	Oui

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

## Gestion de la santé et de la sécurité

L'équipe de santé et sécurité au travail du service des RH établit les priorités annuelles selon les obligations prévues par la loi et l'analyse des données sur les accidents et intègre ces priorités au plan annuel global du service des RH. Il existe deux comités mixtes de santé et sécurité dans le conseil scolaire – un pour le personnel de soutien (SCFP) et un pour le personnel enseignant. Ces comités sont formés de représentants syndicaux, du conseil scolaire, de la direction et des directions d'écoles.

Le service d'assurance de la qualité coordonne la formation donnée au personnel du service des installations pour assurer le respect des exigences et de la législation en matière de santé et sécurité au travail. Il travaille de près avec le service de santé et sécurité pour déterminer les besoins en formation. Le service des installations participe également aux comités mixtes de santé et de sécurité au travail. L'équipe de santé et sécurité au travail du service des RH collabore avec des partenaires du système à l'élaboration et à la coordination de la formation en santé et sécurité offerte au personnel scolaire et au personnel ne faisant pas partie du service des installations.

Des inspections sur les lieux de travail sont réalisées annuellement par des représentantes et des représentants syndicaux. Les rapports d'inspection sont présentés aux directions d'école et aux gestionnaires de service, qui prennent les mesures nécessaires. Le comité de santé et de sécurité au travail peut également formuler des recommandations officielles à la direction principale.

Le conseil scolaire a mis sur pied un comité de préparation aux situations d'urgence. Ce comité a pour mandat d'examiner les politiques et procédures appropriées et la mise en œuvre de la formation sur le confinement et la communication. Les écoles individuelles se servent de gabarits pour élaborer des plans en cas d'urgence ou d'incendie. L'équipe de santé et sécurité participe à la planification des mesures d'urgence.

En 2006-2007, 40 écoles du YRDSB ont continué ou commencé à explorer l'approche des écoles saines. Trois de ces écoles, toutes élémentaires, ont foncé grâce au programme Living School géré par l'Ophea. Les principaux aspects examinés portaient sur la santé comme la saine alimentation, l'activité physique, la prévention de l'intimidation et l'estime de soi. Dans le cadre de cette initiative, une infirmière ou un infirmier en santé publique offrait ses services dans chaque école.

En 2009, le conseil scolaire a établi une politique sur le climat sain à l'école et au travail. Cette politique est basée sur les principes suivants :

- Un climat sain à l'école et au travail a une bonne influence sur le rendement et la réussite des élèves.
- Un climat sain à l'école et au travail contribue à la santé et au bien-être des employés et des élèves, est essentiel à leur plein épanouissement et facilite la prestation des services.

Le conseil scolaire a établi les fondements d'une école saine qui favorisent une approche intégrée des comportements sains. Ces fondements détaillés permettent aux élèves et au personnel d'observer, d'apprendre et d'assimiler des habitudes saines. Cette initiative est renforcée par une structure composée du comité consultatif pour un climat sain à l'école et au travail, du comité de planification du réseau des écoles saines, de l'équipe de mise en œuvre de la politique sur le climat sain à l'école et au travail et du réseau des écoles saines et des lieux de travail sains.

Le comité consultatif sur le climat sain à l'école et au travail est un groupe consultatif qui offre des services spécialisés et des conseils sur les initiatives pour un climat sain. Ce comité est composé des principaux intervenants et intervenantes de la communauté de la région de York qui contribuent à la planification stratégique et à la coordination au niveau régional.

Le comité de planification du réseau des écoles saines est composé d'intervenantes et d'intervenants du York Region District School Board, des services de santé de la région de York, de fournisseurs de services de loisirs et de membres de la communauté scolaire. Cette équipe est responsable de la planification et de l'implantation des séances du réseau des écoles saines.

L'équipe de mise en œuvre de la politique sur le climat sain à l'école et au travail est composée d'intervenantes et d'intervenants de la communauté de la région de York : le York Region District School Board, les services de santé de la région de York, la Fondation des maladies du cœur, les fournisseurs de services de loisirs locaux, l'Ophea et les membres de la communauté scolaire. L'équipe responsable de la planification et de la mise en œuvre de la politique sur le climat sain à l'école et au travail en élabore actuellement les objectifs SMART et fournira une planification stratégique pour la mise en œuvre de cette politique dans toutes les écoles et les lieux de travail. Au moment de l'examen opérationnel, l'équipe de mise en œuvre avait rédigé un plan de communication et un plan d'évaluation provisoires.

Le réseau pour un climat sain à l'école et au travail offre aux membres de la communauté scolaire un cadre, des ressources et des possibilités d'implantation d'une approche pour créer des écoles et des lieux de travail sains et un climat favorisant le bien-être social, émotionnel et physique. Une équipe de représentants de chaque

communauté scolaire (le personnel, les élèves, les parents et les membres de la communauté) rassemble de l'information et des idées pour :

- que tous les membres de la communauté scolaire fassent de cette politique une réalité;
- former des partenariats et offrir des occasions d'apprentissage qui profiteront à la communauté, tant à l'école qu'au travail;
- offrir du temps et de l'aide pour l'élaboration et l'implantation d'un plan d'action;
- porter attention aux besoins déterminés dans le système par rapport aux plans d'amélioration de l'école et du Conseil, conformément aux directives des ministères de l'Éducation et de la Promotion de la santé et du Sport.

En 2010, l'initiative sur le climat sain à l'école et au travail a paru dans un article rédigé par l'Ophea, un organisme sans but lucratif qui travaille en partenariat avec les conseils scolaires, le milieu de la santé publique, le gouvernement, les organisations non gouvernementales et celles du secteur privé pour élaborer des programmes et des services qui soutiennent les écoles actives et les communautés saines<sup>1</sup>.

## **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;

---

<sup>1</sup> « Sharing a Vision, Building on Success: YRDSB's Board-Wide Journey toward Healthy Schools »

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

Le tableau suivant résume les principales pratiques en matière de plans, de politiques et de modalités 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.	Non

### 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 conseil scolaire a établi sa stratégie en matière d'immobilisations pour 2010-2014, un plan d'immobilisations quinquennal qui fournit une liste des projets d'immobilisations

pour les nouvelles écoles, les rénovations et l'agrandissement d'écoles existantes. La direction a fait remarquer que le plan est révisé annuellement et qu'il est habituellement lancé chaque printemps. Les plans d'immobilisations pluriannuels sont essentiels à l'élaboration de la liste des projets qui doivent recevoir l'Allocation pour les nouvelles places.

Comme appui au plan pluriannuel, le personnel de planification prépare la prévision des effectifs pour chaque école en fonction des nouvelles données sur la croissance et les inscriptions dans les écoles. De plus en plus de projets reçoivent d'autres sources de financement, comme celui pour les coûts de réparation prohibitifs et le Programme d'apprentissage des jeunes enfants à temps plein. La direction a noté que certains projets d'immobilisations prévus pour 2012 visaient à gérer le surcroît d'inscriptions dans certaines écoles. Il est également question d'évaluer les changements dans les tendances de croissance des différentes régions géographiques du conseil scolaire, étant donné la maturité de certains secteurs. Au besoin, la direction tente d'équilibrer les inscriptions en modifiant les limites territoriales et l'emplacement des programmes.

Le service de planification dirige le développement de la stratégie en immobilisations et travaille avec le comité de planification des programmes et le comité de gestion des biens immobiliers sur les points concernant les exigences pour les nouvelles places, la modification des limites géographiques et l'emplacement des programmes. Pour l'élaboration du nouveau plan d'immobilisations quinquennal, le service de planification établira une liste des projets identifiés accompagnée de la prévision des effectifs et la fera examiner par l'équipe de direction dans une optique de planification. Cette liste sera communiquée aux membres du personnel du service des installations pour qu'ils s'expriment sur des sujets précis liés au développement des emplacements scolaires et du calendrier des projets. Le plan d'immobilisations sera présenté au Comité de gestion des biens immobiliers aux fins d'examen et de recommandation avant d'être soumis à l'approbation du Conseil.

La direction a indiqué qu'elle a modifié son approche de la planification des immobilisations pour qu'elle soit conforme au modèle de financement du Ministère et à ses nouvelles exigences en matière de rapports. C'est le conseil scolaire qui approuve la plupart des nouveaux projets des écoles, suivant le modèle d'affectation des subventions d'immobilisations du Ministère.

La direction a fait remarquer que les dettes de longue date du conseil scolaire sont garanties en vertu de l'entente provinciale de financement. Le conseil scolaire possède un fonds d'amortissement qui est surveillé de près, et qui a été financé par des intérêts.

Le conseil scolaire dispose d'une politique concernant l'examen des installations destinées aux élèves. Il a effectué un examen des installations en 2008, qui a donné lieu à la recommandation de la fermeture de certaines écoles.

Au moment de l'examen opérationnel, le conseil scolaire s'affairait à établir une politique de partenariat pour le partage des installations qui devait être approuvée au printemps 2011.

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

Le service des finances et le service de planification travaillent en étroite collaboration pour mettre à jour le Système d'inventaire des installations scolaires (SIIS). Le service des finances fait la mise à jour des données financières, et le service de planification saisit les renseignements sur la capacité dans le système. Les données du SIIS sont régénérées en février et en août.

Le service des installations utilise les données du système ReCAPP pour alimenter son plan d'entretien pluriannuel. Les données de ce système sont mises à jour deux fois par année, et cette tâche incombe au service des installations. La direction a fait remarquer que les données de ReCAPP ont été validées tous les cinq ans par des consultants externes.

#### **Recommandation :**

- Le conseil scolaire devrait mettre la dernière main à sa politique de partenariat pour le partage des installations.

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

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

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

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

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

Principales pratiques liées à la gestion 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 From Concept to Classrooms - Leading Practices Manual on School Construction.	Oui
Le conseil scolaire se base sur les principes présentés dans la Loi de 2009 sur l'énergie verte adoptée par l'Ontario pour la construction, l'acquisition, l'utilisation et la gestion des installations scolaires.	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

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

Pour les projets de construction, le conseil scolaire engage une ou un architecte pour concevoir les plans, lancer un appel d'offres et gérer les entrepreneurs généraux. Le conseil scolaire établit un tarif fixe pour les services d'architecture, peu importe les coûts de construction. Les projets de l'initiative Lieux propices à l'apprentissage nécessitent deux gestionnaires adjoints des projets de construction et un gestionnaire adjoint sous contrat.

Le gestionnaire adjoint assigné à chaque projet tient des rencontres hebdomadaires et aux deux semaines, qui ont lieu sur le chantier vers la fin du projet. Les gestionnaires adjoints présentent et examinent l'information sur la progression du projet avec l'équipe du service. La surintendance des installations présente chaque mois des rapports au comité de gestion des biens immobiliers et fait le point sur l'avancement des projets en cours.

Le gestionnaire adjoint tient également des rencontres mensuelles avec l'entrepreneur général et l'architecte pour mettre au point un rapport de progression. Les rapports de progression sont approuvés par le gestionnaire des nouvelles constructions. Il existe un module dans la base de données du service des installations qui permet d'effectuer le suivi des projets et des ordres de modifications.

Les entrepreneurs généraux fixent le prix des ordres de modification, qui sont ensuite examinés et produits par les architectes. Ces ordres sont examinés et approuvés par le service des installations. Lorsqu'il établit les budgets des projets de construction, le conseil scolaire prévoit des fonds d'urgence. Si les modifications demandées peuvent influencer l'échéance du projet ou son coût, ces modifications sont dirigées vers la surintendance du service des installations et le directeur associé de l'éducation aux fins d'examen et de décisions futures. L'équipe des nouvelles constructions a mis en place des plans de processus officiels pour les ordres de modification et les formulaires à cet égard.

Le conseil scolaire fait affaire avec des consultants en matière de coûts pour les projets de conception unique ou différente. Ces consultants n'interviennent pas dans l'établissement des coûts des projets montés à partir de prototypes.

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

Le conseil scolaire utilise un processus de présélection pour les architectes, les entrepreneurs généraux et les entrepreneurs spécialisés. Aux trois ans, le conseil scolaire publie une déclaration d'intérêt pour retenir des services d'architectes pour les nouvelles écoles dans trois catégories : la construction de nouvelles écoles, les rénovations et les agrandissements (moins de 3 millions \$), et les petits projets (moins de 500 000 \$). La sélection des architectes est régie par des critères d'évaluation

officiels. Il existe un processus officiel d'appels d'offres pour les projets de construction et de rénovation. L'équipe des services des nouvelles constructions et de l'entretien collabore étroitement avec le service des achats pour établir des critères de présélection. Il existe une politique officielle sur la présélection des architectes.

Le conseil scolaire dispose d'une liste approuvée d'entrepreneurs généraux. Une fois les architectes sélectionnés, les responsables examinent la liste puis invitent les entrepreneurs à soumissionner. La sélection de l'entrepreneur général pour chaque projet se fait au moyen d'un processus officiel d'appel d'offres.

## Appendices

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

#### Objectifs de l'examen opérationnel

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

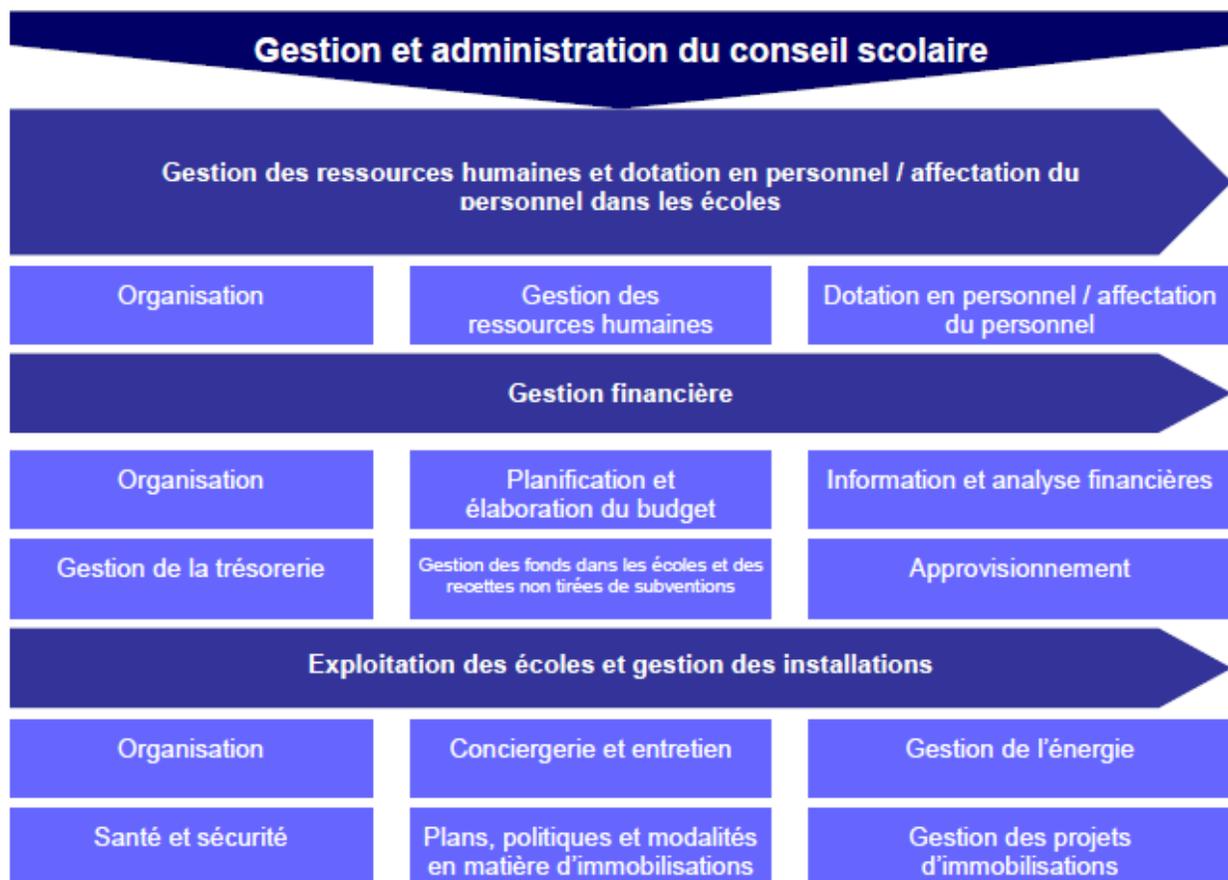
Chaque examen opérationnel tient compte des caractéristiques et du contexte propres à chaque conseil, de manière à :

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

#### Portée de l'examen opérationnel

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

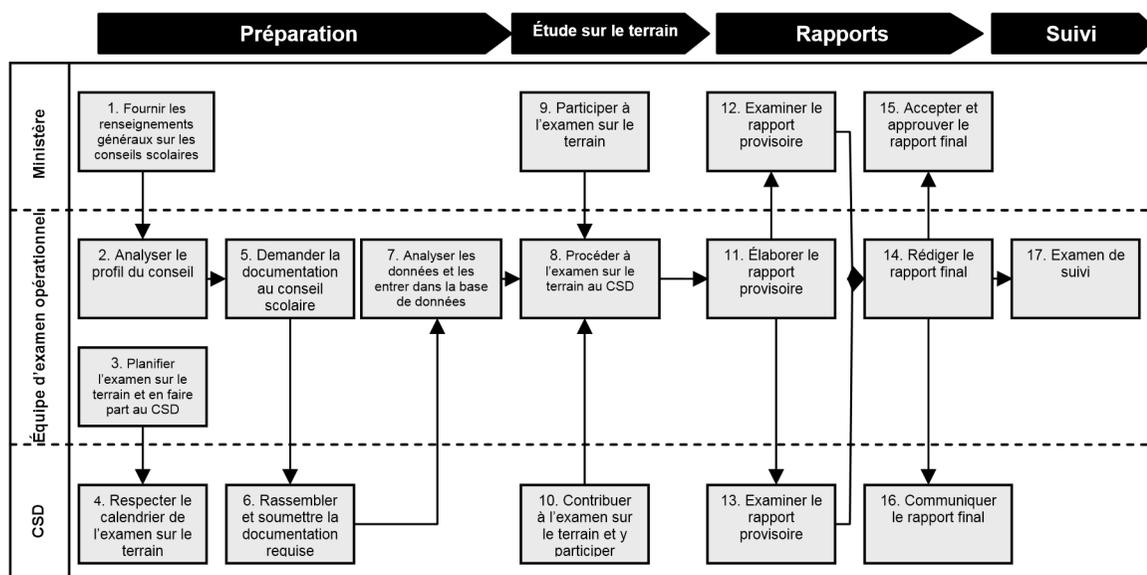
Chaque processus est examiné en fonction des activités qui le composent et de sa conformité aux principales pratiques, notamment de la mesure dans laquelle il s'inscrit dans les stratégies d'amélioration du rendement des élèves et les appuie.



### Méthodologie de l'examen opérationnel

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

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



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

### Phase : Planification et analyse initiales

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

Activité principale	Description
Procéder à l'examen sur le terrain au conseil scolaire	On procédera à l'examen sur le terrain dans chacun des conseils scolaires en suivant le calendrier d'examen convenu. L'examen sur le terrain devrait prendre entre cinq et dix jours, selon la taille du conseil.
Participer à l'examen sur le terrain	Le personnel du Ministère aide l'Équipe d'examen à mener l'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 Region District School Board. L'examen a été réalisé selon la méthodologie décrite précédemment. L'examen n'a ni la nature ni la portée d'une vérification effectuée conformément aux normes de vérification généralement reconnues.

## Annexe B : Résumé des recommandations

### Gestion et administration du conseil scolaire

N°	Recommandations
1.	Fort de son expérience dans l'élaboration de plans opérationnels annuels, le conseil scolaire devrait continuer de finaliser son plan opérationnel. Ce plan devrait être conforme au plan pluriannuel du conseil scolaire et tenir compte des services scolaires et non scolaires.
2.	Le conseil scolaire devrait publier son organigramme sur son site Web.
3.	Le conseil scolaire devrait élaborer et diffuser un plan de relève officiel pour les principaux postes de gestion, et ce, pour assurer le maintien des activités.

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

N°	Recommandations
4.	La direction de l'éducation devrait modifier les politiques et procédures officielles de sélection afin de clarifier le rôle des conseillères et conseillers scolaires et du personnel du conseil scolaire. Conformément au projet de loi 177, les conseillères et conseillers scolaires devraient élaborer des politiques stratégiques qui régissent la dotation en personnel et l'embauche, mais ne devraient pas siéger aux comités d'embauche, sauf pour l'embauche d'une direction de l'éducation.
5.	La direction des RH devrait élaborer des politiques et procédures officielles pour l'évaluation du rendement de tout le personnel.
6.	La direction devrait rendre compte à intervalle régulier au Conseil de l'efficacité de ses programmes d'encouragement à l'assiduité.
7.	La direction devrait mener des entrevues de fin d'emploi avec tous les membres du personnel qui quittent le conseil scolaire, afin d'améliorer les politiques du service des RH ainsi que les processus et les programmes établis. La direction devrait élaborer des politiques officielles d'entrevues de fin d'emploi.
8.	La direction devrait présenter 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). La direction pourrait envisager d'utiliser le format des rapports financiers intermédiaires recommandé par le Comité sur les rapports financiers intermédiaires.

### Gestion financière

N°	Recommandations
9.	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

N°	Recommandations
	actualisé, présenterait entre autres des stratégies permettant d'atténuer le risque que les dépenses soient supérieures aux niveaux budgétisés.
10.	La direction devrait tenir compte des recommandations du Comité sur les rapports financiers intermédiaires sur le format des rapports financiers intermédiaires présentés au Conseil. Elle devrait discuter avec les conseillères et conseillers scolaires de la façon d'améliorer le format actuel des rapports financiers intermédiaires en vue de l'harmoniser avec les recommandations du Comité.
11.	Le conseil scolaire devrait élaborer une politique et des procédures officielles d'investissement. La direction devrait communiquer périodiquement au Conseil les résultats des activités d'investissement, conformément à la politique d'investissement.
12.	Afin que la politique et les procédures d'achat du conseil scolaire soient conformes aux <i>Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement</i> , la direction devrait ajouter un énoncé qui décrit les circonstances dans lesquelles le conseil scolaire doit avoir recours à des processus d'approvisionnement concurrentiels ou non concurrentiels et devrait prévoir des seuils pour les achats concurrentiels dans la version révisée de la politique et des procédures.
13.	La direction devrait continuer à cibler les possibilités pour la mise en place d'une interface électronique avec les fournisseurs pour passer les commandes, en effectuer le traitement et en faire les paiements.

## Exploitation des écoles et gestion des installations

N°	Recommandations
14.	Le conseil scolaire devrait officialiser les initiatives d'écopropreté par un programme d'écopropreté officiel qui est conforme aux éléments du Guide du Programme d'écopropreté du Ministère.
15.	Le conseil scolaire devrait établir un plan pluriannuel de gestion de l'énergie qui comprend des mesures quantifiables et des outils de surveillance et de gestion du plan. Conformément à la Loi de 2009 sur l'énergie verte, le plan de gestion de l'énergie devrait comprendre des politiques, des lignes directrices, des objectifs (cibles de conservation) et des priorités pour la gestion de l'énergie et la conservation des ressources. Le plan devrait inclure l'établissement de possibilités à court et à long terme comportant des jalons, des rôles, des responsabilités et des budgets, ainsi qu'un processus garantissant l'appui de la communauté.
16.	Après l'établissement du plan officiel de gestion de l'énergie, le conseil scolaire devrait s'assurer que ses politiques et ses pratiques d'approvisionnement sont conformes aux objectifs et aux cibles du plan. La direction devrait aussi penser à préciser ses exigences concernant l'efficacité énergétique dans les politiques et procédures d'approvisionnement.
17.	Après l'établissement d'un plan officiel de gestion de l'énergie, la direction devrait présenter officiellement un rapport annuel sur les économies d'énergie réalisées par rapport au plan pluriannuel de gestion de l'énergie.
18.	Le conseil scolaire devrait mettre la dernière main à sa politique de partenariat pour le partage des installations.