

**Ministère de l'Éducation**

**York Region District School Board  
Rapport de suivi de l'examen  
opérationnel**

**octobre 2012**

## TABLE DES MATIÈRES

<b>1. Introduction</b> .....	<b>1</b>
<b>2. Mise à jour sur la situation et la mise en œuvre</b> .....	<b>3</b>
Introduction .....	3
Résumé de l'état des recommandations.....	3
<b>3. Gestion et administration du conseil scolaire</b> .....	<b>4</b>
1 Plan opérationnel annuel .....	4
<b>4. Gestion des ressources humaines et dotation en personnel / affectation du personnel dans les écoles</b> .....	<b>5</b>
1. Recrutement .....	5
2. Évaluation du rendement.....	6
3. Encouragement à l'assiduité.....	6
<b>5. Gestion financière</b> .....	<b>7</b>
1. Gestion des risques liés au budget.....	7
2. Production de rapports financiers intermédiaires.....	8
3. Politique d'achat .....	8
<b>6. Exploitation des écoles et gestion des installations</b> .....	<b>9</b>
1. Plan pluriannuel de gestion de l'énergie .....	9
2. Politique de partenariat pour le partage des installations .....	10
<b>Annexe A – Sélection des recommandations</b> .....	<b>11</b>

## 1. Introduction

Le Ministère a procédé à l'examen opérationnel de chacun des 72 conseils scolaires de district de la province. L'objectif du Ministère est d'améliorer la capacité de gestion des conseils scolaires en encourageant une bonne administration des ressources publiques ainsi que l'utilisation et le partage des pratiques exemplaires. 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.

Conformément aux objectifs énoncés pour les examens opérationnels, le Ministère a également encouragé les conseils scolaires à participer à un volet du cycle de l'examen opérationnel : une mise à jour sur la situation et sur la mise en œuvre. Survenant environ 12 mois après la publication du rapport final sur l'examen opérationnel, cette mise à jour permettra aux conseils scolaires de faire le point avec le Ministère sur les recommandations formulées dans le rapport final qui ont été mises en œuvre. Elle leur permettra aussi d'exprimer leur avis sur le processus, les avantages qui en ont découlé, et les aspects auxquels il serait utile d'apporter certains ajustements.

Étant donné que les recommandations varient d'un conseil scolaire à l'autre, tant par leur quantité que par leur portée, on a établi les critères suivants pour que les recommandations de l'Équipe d'examen et du conseil scolaire soient précises :

- La recommandation est-elle liée aux 12 occasions d'amélioration établies dans le rapport sommaire pour le secteur de 2008 (sept) et dans le rapport sommaire pour le secteur publié en 2009 (cinq)?
- La recommandation représente-t-elle un pas vers une meilleure planification stratégique au sein des conseils?
  - Les services responsables des fonctions opérationnelles prennent de nombreuses mesures pour favoriser la réussite des élèves. La mise à jour doit préciser si le conseil établit ou non des liens entre les fonctions scolaires et les fonctions non scolaires dans ses objectifs et ses priorités.
- La recommandation représente-t-elle un risque éventuel pour le conseil?
  - À titre d'exemple, les systèmes financiers désuets qui reposent sur les connaissances très pointues du personnel pourraient causer une interruption des activités du conseil scolaire si ces connaissances opérationnelles venaient à se perdre.
- La recommandation offre-t-elle un rendement positif des investissements?

- Par exemple, un système de gestion de l'assiduité permettrait de réaliser de plus grandes économies qu'un système de transferts électroniques de fonds.
- La recommandation tient-elle compte des changements apportés aux pratiques exemplaires?

Pour chacune des recommandations retenues, le conseil scolaire a été invité à fournir les renseignements suivants à l'Équipe d'examen opérationnel :

- une description des mesures adoptées ou non par le conseil pour donner suite aux recommandations;
- la documentation justificative;
- la date de mise en œuvre et, le cas échéant, la description des avantages qui en ont été retirés, si possible.

On trouvera à l'annexe A du présent rapport les recommandations en ordre de priorité.

## **2. Mise à jour sur la situation et la mise en œuvre**

### **Introduction**

L'examen de suivi du York Region District School Board a eu lieu le 18 juin 2012, environ 11 mois après la publication du rapport d'examen opérationnel. L'Équipe d'examen opérationnel PricewaterhouseCoopers a tenu une téléconférence avec l'administration principale du conseil scolaire. Avant la téléconférence, l'équipe de PricewaterhouseCoopers a choisi plusieurs recommandations importantes parmi celles du rapport d'examen opérationnel et a demandé au conseil d'indiquer leur état de mise en œuvre et d'y joindre tout document à l'appui.

### **Résumé de l'état des recommandations**

Le conseil scolaire a fait des progrès concernant la mise en œuvre des recommandations depuis l'achèvement de son examen opérationnel en juillet 2011. Soulignons notamment les mesures prises par le conseil pour améliorer sa planification opérationnelle annuelle, son processus d'évaluation du rendement de tous les employés et son plan pluriannuel de gestion de l'énergie.

Le rapport d'examen comportait 18 recommandations. Dans son rapport de suivi, l'Équipe d'examen opérationnel s'est concentrée sur 9 d'entre elles. Les possibilités présentaient un échantillon d'initiatives de planification stratégique, certaines tirées des 12 occasions d'amélioration déterminées dans les rapports de secteur et d'autres présentant des risques propres au York Region District School Board. Les recommandations retenues et les critères correspondants se trouvent à l'annexe A.

De manière générale, le conseil scolaire a terminé la mise en œuvre de nombreuses recommandations retenues pour le suivi, ou réalisé des progrès en ce sens.

### 3. Gestion et administration du conseil scolaire

#### 1. Plan opérationnel annuel

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
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.	Mise en œuvre terminée

#### 1 Plan opérationnel annuel

Au moment de l'examen opérationnel, les conseillères et conseillers scolaires (le Conseil) étaient en train de mettre au point le plan stratégique pluriannuel. Ainsi, le conseil scolaire n'avait pas encore élaboré de plan opérationnel annuel qui y serait conforme et qui tiendrait compte des services scolaires et non scolaires. Depuis, il a achevé son plan stratégique pluriannuel et mis au point un plan opérationnel annuel qui s'y conforme.

La direction de l'éducation a approuvé le plan opérationnel annuel mis au point pour les principaux domaines fonctionnels du conseil. Chaque plan opérationnel décrit les principales initiatives opérationnelles de l'année courante, les mesures à prendre et la façon d'évaluer la réussite. À la fin de chaque année, le Conseil sera en mesure d'évaluer ce qu'il faut faire pour continuer d'avancer dans la bonne direction en suivant le plan stratégique pluriannuel. Le plan opérationnel correspond au plan stratégique pluriannuel du Conseil, englobe les services scolaires et non scolaires et comporte des objectifs spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et définis dans le temps.

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

### 1. Recrutement

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
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 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.	Aucune mise en œuvre

### 2. Évaluation du rendement

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
La direction des RH devrait continuer d'élaborer des politiques et procédures officielles pour l'évaluation du rendement de tous les groupes d'employés.	Mise en œuvre terminée

### 3. Encouragement à l'assiduité

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
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.	En cours

#### 1. Recrutement

La nomination de conseillères et conseillers scolaires aux comités d'embauche pour plusieurs échelons de personnel scolaire est une pratique établie au conseil scolaire.

Après l'examen opérationnel, le conseil scolaire a revu ses processus de recrutement et d'embauche dans le but de clarifier le rôle des conseillères et conseillers scolaires et du personnel du conseil scolaire. Après avoir revu les processus actuels et consulté les politiques pertinentes, le Conseil a décidé qu'il n'était pas nécessaire d'apporter des modifications à ses politiques et procédures.

Par conséquent, les conseillères et conseillers scolaires continuent de siéger aux comités d'embauche du personnel scolaire pour des postes autres que la direction de

l'éducation. Étant donné la quantité importante et la diversité des données démographiques des candidats, le conseil scolaire conserve un bassin de candidats potentiels à prendre en compte. Un comité de sélection des surintendances, composé de la direction de l'éducation, de trois membres de la direction associée et de trois conseillères ou conseillers scolaires, est chargé de sélectionner le bassin de candidats admissibles pour les postes de surintendance. Le comité de sélection procède aux entrevues des candidats et effectue une sélection parmi le bassin de candidats admissibles, mais l'embauche d'une surintendance relève uniquement de la direction de l'éducation; le Conseil en est seulement informé.

## **2. Évaluation du rendement**

Le conseil scolaire a terminé la mise en œuvre de la recommandation visant à implanter un système officiel d'évaluation du rendement de tout le personnel. Chaque membre du personnel est désormais soumis à un processus d'évaluation du rendement périodique. Ce processus est consigné et peut être consulté. Le conseil scolaire veille à ce que tout le personnel reçoive les communications appropriées au sujet du but et des objectifs du programme d'évaluation du rendement.

## **3. Encouragement à l'assiduité**

Le conseil scolaire a instauré un programme d'encouragement à l'assiduité. La direction du conseil scolaire vérifie les paramètres clés d'encouragement à l'assiduité, comme les taux d'assiduité par catégorie de personnel, et est en mesure de surveiller l'efficacité du programme d'encouragement à l'assiduité au fil du temps. L'administration principale reçoit régulièrement des rapports sur les problèmes d'assiduité. Les conseillères et conseillers scolaires sont au courant des questions et des taux d'assiduité, mais ne reçoivent aucun rapport officiel de la direction à propos de l'efficacité des programmes de gestion de l'assiduité du conseil scolaire.

L'administration principale a l'intention d'informer les conseillères et conseillers scolaires de l'état des paramètres d'encouragement à l'assiduité dans un avenir rapproché, et on l'y encourage. Cette mesure aidera le Conseil à comprendre les problèmes et les réussites en matière d'assiduité à l'échelle du conseil scolaire ou les possibilités d'amélioration du programme.

## 5. Gestion financière

### 1. Gestion des risques liés au budget

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
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.	En cours

### 2. Production de rapports financiers intermédiaires

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
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.	Aucune mise en œuvre

### 3. Politique d'achat

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
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> et à la Directive en matière d'approvisionnement dans le 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.	Mise en œuvre terminée

### 1. Gestion des risques liés au budget

Le service des finances a continué d'informer régulièrement l'administration principale et le Conseil des risques liés au budget du conseil scolaire. L'administration principale a souligné que le Conseil avait toujours été en mesure de présenter un budget équilibré avec un risque faible de déficit. Les risques liés au budget sont régulièrement déterminés et abordés oralement avec le Conseil.

Pour le moment, le conseil scolaire n'a pas créé de rapport officiel d'évaluation des risques liés au budget suivant le format suggéré dans l'examen opérationnel.

Le conseil scolaire est encouragé à mettre en œuvre cette recommandation de façon officielle, étant donné qu'elle offrira aux conseillères et conseillers scolaires et aux autres intervenantes et intervenants une meilleure compréhension de la nature et des répercussions des risques liés au budget ainsi que des stratégies d'atténuation pouvant être mises en place.

## **2. Production de rapports financiers intermédiaires**

Le service des finances a examiné les recommandations du Comité sur les rapports financiers intermédiaires et entamé les discussions avec le Conseil sur la façon d'améliorer le contenu et le format des rapports financiers intermédiaires. Après consultation avec la présidente du Conseil et le comité de vérification, le service des finances a conclu que le format actuel ne posait aucun problème et qu'il n'était donc pas nécessaire d'apporter des changements au contenu des rapports. Plus précisément, la recommandation de souligner les variations touchant les prévisions d'effectif dans le cadre des rapports financiers intermédiaires a été jugée superflue.

Le conseil scolaire devrait toutefois continuer d'envisager l'utilisation du format de rapport recommandé par le Comité sur les rapports financiers intermédiaires, puisque ce format offrirait aux conseillères et conseillers scolaires des renseignements financiers qu'ils devraient connaître. Les modèles du Comité sont utilisés partout dans la province dans le but d'améliorer sans cesse la transparence de l'information et l'obligation de rendre compte aux intervenantes et intervenants.

## **3. Politique d'achat**

La politique d'achat à jour du Conseil est conforme aux *Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement* et à la Directive en matière d'approvisionnement dans le secteur parapublic. La version révisée de la politique et des procédures comprend une section décrivant les circonstances dans lesquelles le conseil scolaire doit avoir recours à des processus d'approvisionnement concurrentiels ou non concurrentiels.

S'il semble que la valeur estimée des fournitures et des services acquis au nom du conseil scolaire dépassera les seuils déterminés, il faut suivre un processus d'appel d'offres concurrentiel. La superviseure ou le superviseur des achats publiera l'appel d'offres concurrentiel au nom de l'école ou du service, qui lui fournira par écrit des précisions sur la demande d'achat.

## 6. Exploitation des écoles et gestion des installations

### 1. Plan pluriannuel de gestion de l'énergie

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
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 <i>Loi de 2009 sur l'énergie verte</i> , 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.	Mise en œuvre terminée

### 2. Politique de partenariat pour le partage des installations

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le conseil scolaire devrait mettre la dernière main à sa politique de partenariat pour le partage des installations.	Mise en œuvre terminée

### 1. Plan pluriannuel de gestion de l'énergie

Le service des installations a présenté un rapport officiel sur le service de l'énergie et de l'environnement au Conseil le 10 janvier 2011. Ce rapport a offert aux conseillères et conseillers scolaires ainsi qu'aux agentes et agents de supervision un résumé des principaux projets et des principales réussites déterminés et mis en œuvre par le service de l'énergie et de l'environnement durant l'année scolaire 2009-2010. Le rapport comprend des paramètres précis et mesurables sur la consommation et les dépenses des principales catégories de services publics.

Le service des installations a l'intention de continuer de produire des rapports annuels détaillés et de les transmettre au conseil scolaire et à ses intervenantes et intervenants afin de cerner les initiatives, les activités et la recherche actuelles du service de l'énergie et de l'environnement, tout en informant ces groupes du raisonnement derrière la détermination et la sélection des projets. Conformément aux exigences à venir de la *Loi de 2009 sur l'énergie verte*, le service des installations devrait renommer ou officialiser son rapport actuel et en faire un plan de conservation d'énergie et de gestion de la demande dans un avenir rapproché.

## **2. Politique de partenariat pour le partage des installations**

En janvier 2011, le Conseil a approuvé la politique n<sup>o</sup>422 « Encourager les partenariats de partage des installations » (« Encouraging Facility Partnerships »), qui prévoit que le Conseil « appuie et encourage les partenariats de partage des installations avec les partenaires remplissant les critères de partenariat du Conseil dans les écoles nouvelles et existantes, dans le but d'améliorer les services offerts aux élèves, de renforcer les relations entre le Conseil et le public, d'optimiser l'utilisation des infrastructures publiques et de servir de base à l'amélioration de la prestation de services pour les communautés par l'établissement de liens plus solides entre les programmes et les services.

## Annexe A – Sélection des recommandations

- **PS** – Planification stratégique
- **CSR** – Catégories de secteurs de risque
  - CSR 1 – Une confiance excessive envers des ressources humaines ou matérielles
  - CSR 2 – Le risque d'atteinte à la réputation dans la collectivité pour ne pas avoir suivi la recommandation
  - CSR 3 – Les risques financiers pouvant nuire à la situation financière du conseil scolaire
- **RI** – Possibilité de rendement des investissements
- **DOA** – Douze occasions d'amélioration établies dans le rapport sectoriel de 2008 (sept occasions) et celui de 2009 (cinq occasions)

### Gestion et administration du conseil scolaire

Réf.	Recommandation	Suivi Oui / Non	Critères
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.		PS
2.	Le conseil scolaire devrait publier son organigramme sur son site Web.	Non	
3.	Le conseil scolaire devrait élaborer et diffuser un plan de relève officiel pour les principaux postes de gestion pour assurer le maintien des activités.	Non	

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

Réf.	Recommandation	Suivi Oui / Non	Critères
4.	La direction de l'éducation devrait modifier les politiques et procédures officielles de sélection afin de clarifier le rôle des	Oui	DOA

Réf.	Recommandation	Suivi Oui / Non	Critères
	conseillères et conseillers scolaires et 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.		
5.	La direction des RH devrait continuer d'élaborer des politiques et procédures officielles pour l'évaluation du rendement de tous les groupes d'employés.	Oui	DOA
6.	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.	Oui	RI
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 envisager d'élaborer des politiques et procédures officielles d'entrevues de fin d'emploi.	Non	
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 devrait envisager d'utiliser le format des rapports sur l'affectation réelle du personnel recommandé par le Comité sur les rapports financiers intermédiaires.	Non	

## Gestion financière

Réf.	Recommandation	Suivi Oui / Non	Critères
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 actualisé, présenterait entre autres des stratégies permettant d'atténuer le risque que les dépenses soient supérieures aux niveaux budgétisés.	Oui	DOA

Réf.	Recommandation	Suivi Oui / Non	Critères
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.	Oui	DOA
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.	Non	
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> et à la Directive en matière d'approvisionnement dans le 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.	Oui	DOA
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.	Non	

### Exploitation des écoles et gestion des installations

Réf.	Recommandation	Suivi Oui / Non	Critères
14.	Le conseil scolaire devrait officialiser les initiatives d'écopropreté par un programme d'écopropreté officiel qui est conforme aux éléments du <i>Guide du Programme d'écopropreté</i> du Ministère.	Non	
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 <i>Loi de 2009 sur l'énergie verte</i> , le plan de gestion de l'énergie devrait comprendre les politiques, les lignes directrices, les objectifs (cibles de conservation) et	Oui	DOA

Réf.	Recommandation	Suivi Oui / Non	Critères
	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.		
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.	Non	
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.	Non	
18.	Le conseil scolaire devrait mettre la dernière main à sa politique de partenariat pour le partage des installations.	Oui	DOA