



*Ministère de l'Éducation*

---

**Rapport sommaire des examens  
opérationnels effectués en  
2008-2009**

**Octobre 2009**

## Table des matières

<b>INTRODUCTION .....</b>	<b>4</b>
<b>PREMIÈRE PARTIE – CONTEXTE .....</b>	<b>5</b>
<b>DEUXIÈME PARTIE – PRINCIPALES CONCLUSIONS DES EXAMENS OPÉRATIONNELS 2008-2009 .....</b>	<b>7</b>
<b>1. GESTION ET ADMINISTRATION DU CONSEIL SCOLAIRE.....</b>	<b>7</b>
▪ Conclusions générales.....	7
▪ Occasion d’amélioration n° 1 – Répartition claire des rôles et des responsabilités des conseillères et conseillers scolaires et des directions de l’éducation.....	7
▪ Occasion d’amélioration n° 2 – Plans de relève formels de l’administration principale et mise en œuvre d’initiatives à cet égard .	10
<b>2. GESTION DES RESSOURCES HUMAINES, DOTATION EN PERSONNEL ET AFFECTATION DU PERSONNEL DANS LES ÉCOLES .....</b>	<b>12</b>
▪ Conclusions générales.....	12
▪ Occasion d’amélioration n° 3 – Gestion du rendement de tous les groupes d’employés .....	12
▪ Occasion d’amélioration n° 4 – Vérification de la conformité des fournisseurs de régimes d’avantages sociaux .....	14
<b>3. GESTION FINANCIÈRE .....</b>	<b>16</b>
▪ Conclusions générales.....	16
▪ Occasion d’amélioration n° 5 – Politiques et procédures d’approvisionnement.....	16
<b>4. EXPLOITATION DES ÉCOLES ET GESTION DES INSTALLATIONS .....</b>	<b>19</b>
▪ Conclusions générales.....	19
<b>TROISIÈME PARTIE – NOUVELLES OCCASIONS D’AMÉLIORATION .....</b>	<b>20</b>
<b>QUATRIÈME PARTIE – RETOUR SUR LES SEPT DOMAINES OÙ DES OCCASIONS D’AMÉLIORATION ONT ÉTÉ CIBLÉES DANS LE RAPPORT SOMMAIRE 2007-2008 .....</b>	<b>25</b>
▪ Occasion d’amélioration n° 1 – Établissement d’orientations stratégiques, élaboration de plans d’amélioration annuels et production de rapports sur ces derniers.....	25
▪ Occasion d’amélioration n° 2 – Gestion de l’assiduité .....	26
▪ Occasion d’amélioration n° 3 – Production de rapports financiers intermédiaires.....	26
▪ Occasion d’amélioration n° 4 – Fonction de vérification .....	27

## Rapport sommaire des examens opérationnels effectués en 2008 2009

- Occasion d'amélioration n° 5 – Participation à des consortiums d'achat ..... 28
- Occasion d'amélioration n° 6 – Plan d'entretien et de réfection pluriannuel ..... 29
- Occasion d'amélioration n° 7 – Gestion de l'énergie ..... 30

## **INTRODUCTION**

Le ministère de l'Éducation de l'Ontario mène en ce moment des examens opérationnels dans 72 conseils scolaires de district de la province.

Ce rapport sommaire sur le secteur se divise en quatre parties.

### **Première partie – Contexte**

Un résumé des examens opérationnels et de suivi réalisés du 1<sup>er</sup> septembre 2008 au 30 juin 2009.

### **Deuxième partie – Conclusions des examens opérationnels 2008-2009**

Un résumé des conclusions relatives à chacun des domaines fonctionnels examinés, et un relevé des occasions d'amélioration qui pourraient avoir une incidence sur les pratiques opérationnelles des conseils scolaires.

### **Troisième partie – Nouvelles occasions d'amélioration**

Un survol des domaines où l'adoption de nouvelles lois et politiques crée des occasions d'amélioration. Les prochaines vagues d'examens opérationnels se pencheront d'ailleurs sur quelques pratiques exemplaires qui ont été observées dans ces domaines.

### **Quatrième partie – Retour sur les sept domaines où des occasions d'amélioration ont été ciblées dans le rapport sommaire 2007-2008**

Un retour sur les sept domaines où des occasions d'amélioration ont été ciblées dans le rapport sommaire 2007-2008. Les renseignements recueillis lors des examens de suivi y seront également présentés, de même qu'une mise à jour sur les appuis fournis par le Ministère et d'autres organismes.

## PREMIÈRE PARTIE – CONTEXTE

L'examen opérationnel porte sur les activités des conseils scolaires dans quatre domaines fonctionnels : la gestion et l'administration du conseil; la gestion des ressources humaines, la dotation en personnel et l'affectation du personnel dans les écoles; la gestion financière; l'exploitation des écoles et la gestion des installations. Le but d'un tel examen est d'évaluer dans quelle mesure le conseil scolaire a mis en œuvre les pratiques exemplaires présentées dans le *Guide d'examen opérationnel pour les conseils scolaires de district de l'Ontario*. Il fournit également des recommandations portant sur les occasions d'amélioration, et relève les pratiques exemplaires qui peuvent être adoptées par l'ensemble du milieu.

L'objectif du Ministère est d'accroître la capacité de gestion des conseils scolaires en favorisant la bonne intendance des ressources publiques ainsi qu'en misant sur les meilleures pratiques et en les communiquant. En ciblant des possibilités d'amélioration continue, les examens assurent à la population que l'administration et le fonctionnement des conseils scolaires sont coordonnés de façon à appuyer la principale priorité du gouvernement : **le rendement des élèves**.

Cette initiative contribue également à augmenter la confiance et le soutien accordés à l'éducation publique.

### Conseils scolaires ayant participé à l'examen opérationnel 2008-2009

En 2008-2009, 16 conseils scolaires ont participé au processus. Cela dit, chaque cycle d'examens opérationnels est appelé « vague », et les examens de 2008-2009 en sont la troisième.

À la suite de sa participation, chaque conseil a reçu un rapport individualisé présentant des conclusions et des recommandations détaillées. Des versions anglaises et françaises de ces rapports sont disponibles sur le site Web de la Direction du soutien aux activités scolaires.

Voici les conseils scolaires qui ont participé à la troisième vague :

Near North DSB	Algoma DSB
Northwest Catholic DSB	Rainy River DSB
Huron-Superior Catholic DSB	Ottawa-Carleton DSB
Halton DSB	Waterloo Region DSB
Windsor-Essex Catholic DSB	Sudbury Catholic DSB
Conseil des écoles publiques de l'Est de l'Ontario	CSD du Nord-Est de l'Ontario
CSD catholique du Nouvel-Ontario	CSD catholique des Aurores boréales
CSD du Grand Nord de l'Ontario	CSD catholique Franco-Nord

### **Conseils scolaires participant à un examen de suivi**

Le Ministère exige également des conseils scolaires qu'ils participent à un examen de suivi. Cette obligation, qui fait désormais partie intégrante du cycle de l'examen opérationnel, doit être remplie environ un an après la remise du rapport d'examen opérationnel au conseil scolaire. Lors des deux premières vagues, l'Équipe d'examen opérationnel a ainsi sélectionné quelques-unes des recommandations contenues dans les rapports, vérifié si les conseils avaient adopté celles-ci et mesuré si leur mise en œuvre allait bon train.

Nous avons inclus les résultats de ces examens de suivi dans le présent rapport, en mettant l'accent sur les sept domaines où des occasions d'amélioration avaient été ciblées dans le rapport sommaire 2007-2008.

Voici les 14 conseils scolaires qui ont participé aux premiers examens de suivi :

Hamilton-Wentworth DSB	Avon Maitland DSB
London District Catholic School Board	Brant Haldimand Norfolk Catholic DSB
Ottawa Catholic DSB	Durham Catholic DSB
Peterborough Victoria Northumberland and	Durham DSB
Clarington Catholic DSB	Lakehead DSB
Simcœ County DSB	Lambton Kent DSB
Trillium Lakelands DSB	Thames Valley DSB
	Waterloo Catholic DSB

## **DEUXIÈME PARTIE – PRINCIPALES CONCLUSIONS DES EXAMENS OPÉRATIONNELS 2008-2009**

Voici un résumé des conclusions relatives à chacun des domaines fonctionnels examinés en 2008-2009. À l'image du rapport sommaire 2007-2008, il présente des occasions d'amélioration qu'ont permis de mettre au jour les examens opérationnels.

### **1. Gestion et administration du conseil scolaire**

#### **Conclusions générales**

Parmi les conclusions générales relatives à la gestion et à l'administration du conseil scolaire, on note que :

- le plus souvent, les conseils ayant participé à l'examen opérationnel ont adopté un modèle de gestion par les politiques qui permet d'établir une distinction entre les rôles et responsabilités des conseillères et conseillers scolaires et de la haute direction;
- le plus souvent, les politiques et procédures adoptées par les conseils ayant participé à la troisième vague sont accessibles sur leur site Web;
- la plupart de ces conseils ont mis en place des processus formels d'examen et d'élaboration des politiques, et ce, afin que les politiques existantes soient à jour et que participent les intervenants pertinents lorsqu'il s'agit d'en créer de nouvelles;
- la plupart de ces conseils ont établi des plans et des priorités stratégiques;
- règle générale, ils comptent également sur des plans opérationnels qui définissent des objectifs pour les fonctions scolaires;
- l'élaboration de plans opérationnels annuels pour les fonctions non scolaires reste pour plusieurs conseils une occasion d'amélioration;
- plusieurs conseils ont insisté sur l'importance de favoriser les relations positives entre la direction de l'éducation, la haute direction et les conseillères et conseillers scolaires;
- la majorité des intervenants du secteur sont conscients que deux facteurs sont déterminants quant au niveau d'attention qu'un conseil porte au rendement des élèves, soit la répartition claire des rôles et responsabilités au sein de la direction et une relation harmonieuse entre l'administration principale et les conseillères et conseillers scolaires;
- quelques conseils ont souligné qu'ils rencontraient encore des obstacles dans leur tentative de mettre en place un modèle de gestion solide et efficace.

#### **Occasion d'amélioration n° 1 – Répartition claire des rôles et des responsabilités des conseillères et conseillers scolaires et des directions de l'éducation**

##### *Aperçu et signification*

Un modèle de gestion qui répartit clairement les tâches entre les conseillères et conseillers scolaires et la direction de l'éducation facilite le développement de relations de travail efficaces. Du même coup, il favorise l'atteinte des objectifs du conseil,

notamment la réussite des élèves et l'efficacité opérationnelle. Le plus récent rapport du Comité pour l'examen de la gouvernance soulignait d'ailleurs qu'une bonne gestion se caractérise par la transparence, une compréhension commune des rôles, responsabilités et règles ainsi que par la production de rapports<sup>1</sup>. Un autre aspect essentiel d'une gestion efficace est la création d'une relation positive et fondée sur la confiance, donc d'une synergie, entre les conseillères et conseillers scolaires et la direction de l'éducation.

Dans son rapport, le Comité pour l'examen de la gouvernance notait que si certains conseils misent déjà sur un modèle de gestion par les politiques qui leur permet de répartir clairement les rôles et responsabilités, d'autres ne se basent que sur des règles établies à l'interne. Il insistait aussi sur le fait qu'il n'existe pas de modèle normatif de gestion, et que chaque conseil devrait créer le sien en tenant compte de la mission, de la culture, des traditions et des relations qui prévalent au sein de l'organisation.

Dans la foulée de ce rapport, le gouvernement a proposé des amendements à la *Loi sur l'éducation* afin de renforcer la gestion des conseils scolaires et d'améliorer le rendement des élèves. Si elle est adoptée, la *Loi de 2009 sur le rendement des élèves et la gouvernance des conseils scolaires* précisera ce qui est attendu des conseils, de leurs présidentes et présidents, des conseillères et conseillers scolaires et des directions de l'éducation.

### Pratiques visées

Il est essentiel qu'une relation positive et fondée sur la confiance se noue entre les conseillères et conseillers scolaires et la direction de l'éducation pour qu'un conseil scolaire atteigne ses objectifs stratégiques et opérationnels. À cet égard, la définition claire des tâches, rôles et responsabilités des conseillères et conseillers scolaires et de l'administration principale est également un facteur déterminant.

Les conseillères et conseillers scolaires doivent veiller à établir une orientation stratégique, à élaborer des politiques et à superviser la mise en œuvre de celles-ci; ce rôle doit être clairement défini, communiqué, et surtout bien compris par les principaux intéressés. Quant à la direction de l'éducation et à l'administration principale du conseil scolaire, leurs fonctions principales sont de mettre en œuvre les politiques et les directives du conseil et d'en gérer les activités quotidiennes, tout en tenant compte de l'orientation stratégique et des objectifs opérationnels du conseil scolaire.

### Occasions d'améliorer les pratiques actuelles

Plusieurs des conseils scolaires qui ont été examinés ont adopté un modèle de gestion par les politiques qui définit clairement les rôles et responsabilités des conseillères et conseillers scolaires et de la direction de l'éducation. De plus, la majorité des intervenants du secteur sont conscients que le modèle de chaque conseil devrait tenir compte du style de gestion des conseillères et conseillers, et d'autres aspects propres à l'organisation. Toutefois, quelques conseils ont reconnu que leurs tentatives de renforcer leur modèle de gestion se heurtaient à des obstacles. Notamment, certains d'entre eux

---

<sup>1</sup> Comité pour l'examen de la gouvernance, *La gouvernance des conseils scolaires : l'accent sur le rendement. Rapport du comité pour l'examen de la gouvernance remis au ministre de l'Éducation de l'Ontario*, avril 2009, disponible sur le site du Ministère à <http://www.edu.gov.on.ca/fre/policyfunding/grc/review.html>.



ont admis que les rôles, responsabilités et tâches des conseillères, des conseillers et des administratrices et administrateurs étaient insuffisamment définis et détaillés, alors que d'autres ont souligné qu'il était difficile de veiller à ce qu'ils soient assumés de manière uniforme.

Les conseils scolaires doivent aussi continuer à s'assurer que toutes les parties concernées comprennent bien ces rôles et responsabilités. À cette fin, ils peuvent offrir une formation formelle et structurée à toutes les nouvelles conseillères et à tous les nouveaux conseillers, ainsi que des cours de recyclage périodiques à celles et ceux qui sont déjà en poste.

Exemples provenant de conseils scolaires :

<p><b>Répartition claire des rôles et des responsabilités des conseillères et conseillers scolaires et des administratrices et administrateurs du conseil</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Le Halton District School Board a approuvé un modèle de gestion appuyé par trois directives en matière de politique :             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ des politiques de gestion des conseils scolaires qui traitent du style de gestion et de l'engagement à une bonne gestion, du rôle de la présidence, des structures des comités, de la planification de l'ordre du jour, du code de conduite des membres et des dépenses des conseillères et conseillers scolaires;</li> <li>○ des politiques concernant la relation entre les conseillères et conseillers scolaires et la direction de l'éducation, qui abordent des sujets comme le rôle de la direction de l'éducation, la surveillance du rendement organisationnel (y compris du rendement des élèves) et l'évaluation de rendement de la direction de l'éducation;</li> <li>○ des politiques de limitation de la direction, qui abordent des sujets opérationnels comme la planification budgétaire et financière, la protection des actifs, les indemnités et les avantages, les équipes de négociation, etc.</li> </ul> </li>   <li>▪ Le Northwest Catholic District School Board a présenté de façon claire sa structure de gouvernance. Le rôle de la direction de l'éducation est décrit de manière générale dans la politique du conseil scolaire, et comprend l'obligation de rendre des comptes au conseil et le respect des politiques sur les résultats et les limitations de la direction. La politique de délégation à la direction de l'éducation fait clairement état des pouvoirs et de l'obligation de rendre compte de la direction.</li>   <li>▪ Le Conseil scolaire de district catholique des Aurores boréales a adopté une structure de gestion fondée sur des principes directeurs et une compréhension</li> </ul>
---	---

	<p>commune des rôles et responsabilités des conseillères et conseillers scolaires et de la direction de l'éducation. Ce modèle est aussi appuyé par une relation transparente et axée sur la collaboration entre la direction de l'éducation et la présidence du conseil.</p>
--	---

## **Occasion d'amélioration n° 2 – Plans de relève formels de l'administration principale et mise en œuvre d'initiatives à cet égard**

### Aperçu et signification

L'un des facteurs ayant une incidence sur le rendement des élèves est le leadership des conseils scolaires. À cet égard, l'élaboration d'un plan de relève formel de l'administration principale est l'un des éléments le plus à même d'accroître la capacité de leadership des conseils. Au cours de la dernière décennie, la planification de la relève est un problème qui a pris de l'ampleur d'autant que les changements démographiques vécus en Ontario ont des répercussions sur le système d'éducation. Or, il est impératif de préparer le départ de l'administration principale afin d'assurer une gestion ininterrompue des conseils et le développement d'une culture de l'éducation axée sur l'amélioration continue et le rendement des élèves.

Parmi les initiatives du ministère de l'Éducation ayant pour but de répondre à ce problème, il faut souligner la réalisation d'une étude, *Planification de la relève pour le leadership dans les écoles et conseils scolaires ontariens*, ainsi que la mise en œuvre de la Stratégie ontarienne en matière de leadership<sup>2</sup>. À l'été 2009, la Stratégie (qui comprend une évaluation du rendement des directions et des directions adjointes, ainsi qu'un programme de mentorat pour les leaders scolaires et les leaders du système nouvellement nommés) a pris son essor, et des fonds additionnels ont été alloués afin de faciliter la mise en œuvre de plans de relève et de développement du talent. Les conseils scolaires devront d'ailleurs mettre ces plans en place en 2009-2010.

### Pratiques visées

Pour aider les conseils scolaires à comprendre et à satisfaire les attentes en matière de planification de la relève et de développement du talent, le Ministère a créé un document intitulé *Planification de la relève pour le leadership et perfectionnement des compétences : Attentes et continuum de mise en œuvre*. Celui-ci établit quels éléments et stratégies doivent être au cœur de ces processus.

Cela dit, puisque les conseils n'en sont pas tous au même stade, nous n'exigeons pas que la phase de mise en œuvre soit complétée dès la première année. Toutefois, leur plan pour 2009-2010 *doit* comprendre les trois domaines suivants :

- La collecte de données

<sup>2</sup> L'étude *Planification de la relève pour le leadership dans les écoles et conseils scolaires ontariens*, réalisée par l'Institut de leadership en éducation en juin 2008, et la Stratégie ontarienne en matière de leadership, établie elle aussi en 2008 par le ministère de l'Éducation, peuvent respectivement être consultées en ligne à <http://www.education-leadership-ontario.ca/researchf.shtml> et <http://www.edu.gov.on.ca/fre/policyfunding/leadership/EnBref2009.pdf>.

- Les habiletés et compétences
- Le perfectionnement professionnel

Intégrer des plans de relève et de développement du talent à un plan stratégique plus vaste est une pratique qui ne peut que profiter aux conseils scolaires. La planification de la relève peut créer un contexte propice au mentorat ou au développement du talent des leaders scolaires et des leaders du système nouvellement identifiés. De plus, elle fournit des occasions stratégiques de dépister très tôt les employés prometteurs, et ce, dans toutes les sphères de l'organisation.

Occasions d'améliorer les pratiques actuelles

Dans l'ensemble, les conseils scolaires n'ont pas encore mis en œuvre de solides plans de relève de l'administration principale. Toutefois, dans le but de stimuler la capacité de leadership des employés, certains ont créé des programmes formels de développement du leadership destinés aux enseignantes et enseignants, aux directions d'école et aux directions adjointes, et les conseils incitent aussi les membres du personnel à se perfectionner sur le plan professionnel.

Pour faciliter la planification de la relève, mentionnons également que quelques conseils ont créé un poste de surintendant adjoint. Cette approche a un double mérite, puisque les surintendants adjoints sont réputés pouvoir fournir aux aspirants leaders l'expérience dont ils ont besoin tout en assurant une gestion ininterrompue du conseil.

Exemples provenant de conseils scolaires :

<p><b>Planification de la relève</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le Conseil scolaire de district catholique du Nouvel-Ontario a établi un plan de relève formel pour les directions d'école. De plus, un plan de relève pour les surintendantes et surintendants et pour les surintendantes adjoints et les surintendants adjoints a tout récemment été présenté aux conseillères et conseillers scolaires.</li> <li>• Le Conseil scolaire de district catholique Franco-Nord travaille actuellement à étendre la portée de son plan de relève. À l'heure actuelle, la direction de l'éducation gère les départs à la retraite et les départs volontaires de tous les membres du comité exécutif; le nouveau plan permettra à tous les membres du comité de l'administration principale de former les futurs leaders de manière à ce qu'ils puissent agir à titre de surintendantes, de surintendants et de gestionnaires dans leur domaine de responsabilité respectif.</li> </ul>
--	---

## 2. Gestion des ressources humaines, dotation en personnel et affectation du personnel dans les écoles

### Conclusions générales

Cette section présente un survol des conclusions générales relatives à la gestion des ressources humaines, de la dotation en personnel et de l'affectation de personnel dans les écoles des conseils scolaires ayant participé à la troisième vague d'examen opérationnels. Pour toutes sortes de raisons, et ce, même s'ils avaient pris connaissance des occasions d'amélioration ciblées dans le rapport sectoriel 2007-2008, les conseils scolaires dont il est ici question n'ont pas donné suite aux recommandations. À titre d'exemple, plusieurs d'entre eux ont encore des progrès importants à faire en ce qui a trait à la profondeur et à la rigueur de leurs programmes de gestion de l'assiduité.

Dans d'autres domaines touchant à la gestion des ressources humaines, à la dotation en personnel et à l'affectation du personnel dans les écoles, l'Équipe d'examen opérationnel a relevé des résultats similaires à ceux des deux premières vagues :

- la taille et la structure du service des ressources humaines ainsi que les rapports hiérarchiques qui y ont cours dépendent de la taille du conseil scolaire;
- tous les conseils scolaires reconnaissent l'importance de maintenir des relations de travail stables;
- compte tenu de leurs répercussions sur le rendement des élèves et sur le budget, tous les conseils scolaires ont reconnu l'importance des processus d'affectation et de supervision du personnel;
- tous les conseils scolaires fournissent périodiquement à la direction de l'éducation, à la haute direction et aux conseillères et conseillers scolaires des mises à jour sur certains sujets d'importance, comme l'état des griefs ou encore des statistiques précises sur l'affectation de personnel enseignant et de soutien;
- tous les conseils scolaires intègrent à leurs prévisions initiales sur la taille de l'effectif une analyse plus détaillée selon l'année d'études, la classe et l'école.

### Occasion d'amélioration n° 3 – Gestion du rendement de tous les groupes d'employés

#### Aperçu et signification

Un système de gestion du rendement des employés bien conçu comprend les processus et les outils qui aident une organisation à harmoniser les activités de tous ses groupes d'employés à sa vision et à ses orientations stratégiques. Il permet de mesurer le rendement d'une personne en fonction de ses tâches, de ses attentes et de ses compétences fondamentales, tout en favorisant la croissance et le développement.

#### Pratiques visées

Le processus de gestion du rendement des employés d'un conseil scolaire doit s'appuyer sur les exigences de la *Loi sur l'éducation* et sur des politiques formelles internes distinguant les divers groupes d'employés (personnel scolaire, non scolaire, administratif, de soutien).

Si plusieurs conseils scolaires complètent leurs politiques formelles avec des procédures administratives, celles-ci doivent également distinguer les divers groupes d'employés (directions d'école, directions adjointes, personnel enseignant, etc.), et leur but est de fournir des balises aux superviseures et superviseurs qui doivent produire des rapports sur la manière dont les employés satisfont aux exigences de rendement. Elles contiennent donc une définition des rôles et responsabilités de chacun, une présentation des principes guidant le processus d'évaluation, des descriptions détaillées de ce processus (incluant la fréquence d'évaluation) et des modèles de soutien.

En ce qui concerne le personnel enseignant, les conseils scolaires doivent, en vertu de la *Loi sur l'éducation*, recourir au Système d'évaluation du rendement du personnel enseignant mis en place par le Ministère. De plus, dans le cadre du Programme d'insertion professionnelle du nouveau personnel enseignant (PIPNE), ils sont tenus de procéder à deux évaluations au cours de la première année de travail. Le Système d'évaluation du rendement du personnel enseignant exige aussi des conseils qu'ils évaluent leurs enseignantes et enseignants d'expérience tous les cinq ans et préparent un plan annuel de perfectionnement.

Dans le cadre du processus d'évaluation du rendement, chaque employé devrait élaborer et réviser tous les ans, de concert avec sa superviseure ou son superviseur, un plan de croissance professionnelle qui reflète ses aspirations tout en intégrant les objectifs de son milieu de travail et du système dans son ensemble.

Enfin, le processus d'évaluation devrait définir une marche à suivre lorsque la superviseure ou le superviseur détecte un problème de rendement, de façon à augmenter la fréquence des suivis. Cette marche à suivre devrait notamment détailler toutes les étapes à suivre dans les cas où le problème ne se résorbe pas.

#### *Occasions d'améliorer les pratiques actuelles*

Tous les conseils scolaires ont adopté le Système d'évaluation du rendement du personnel enseignant mis en place par le Ministère. Toutefois, les pratiques relatives aux autres groupes d'employés varient grandement dans le secteur. Certains conseils n'ont pas de procédure à leur disposition lorsqu'il s'agit d'évaluer les directions d'école et les directions adjointes, alors que d'autres n'évaluent pas le rendement de toutes les catégories de personnel.

Exemples provenant de conseils scolaires :

<p><b>Gestion du rendement de tous les groupes d'employés</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conformément à ce qu'énonce le ministère de l'Éducation dans le document <i>Appuyer l'excellence dans l'enseignement</i>, le Sudbury Catholic District School Board évalue son personnel enseignant chevronné tous les cinq ans, et respecte les exigences du PIPNPE.             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le conseil scolaire a créé deux lignes directrices distinctes en matière de procédures administratives, ainsi que huit formulaires facilitant l'évaluation du rendement du personnel enseignant régulier, du personnel enseignant suppléant, des directions d'école, des directions adjointes et de tous les autres employés.</li> <li>• Le personnel représenté par le Syndicat canadien de la fonction publique (SCFP) est évalué à deux reprises au cours des deux premières années d'emploi, et une fois au cinq ans par la suite. Dans la même veine, le rendement du personnel non enseignant et non syndiqué (incluant les directions d'école, les directions adjointes et les surintendances) est évalué chaque année pendant les quatre premières années d'emploi, et tous les cinq ans par la suite.</li> </ul> </li> <li>• Le Conseil scolaire de district du Nord-Est a mis en place un processus d'évaluation clair et détaillé pour tous les groupes d'employés. Les politiques d'évaluation en vigueur sont disponibles sur le site Web du conseil.</li> </ul>
<p><b>Systèmes facilitant le processus d'évaluation du rendement des employés</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le Waterloo Region District School Board a augmenté l'efficacité de son processus d'évaluation en mettant en ligne un formulaire d'évaluation personnalisé pour tous les groupes d'employés.</li> </ul>

**Occasion d'amélioration n° 4 – Vérification de la conformité des fournisseurs de régimes d'avantages sociaux**

Aperçu et signification

Plusieurs conseils scolaires font appel à une tierce partie pour administrer les avantages sociaux de leurs employés, notamment les régimes de soins médicaux, d'assurance dentaire et d'assurance médicaments. Compte tenu du coût de tels programmes, il est

important que les conseils s'assurent que les compagnies d'assurance se conforment aux conditions des régimes d'avantages sociaux. De telles vérifications garantissent au conseil que les changements apportés aux montants des primes versées reflètent le plus fidèlement possible les réclamations reçues.

Pratiques visées

Les conseils scolaires doivent procéder périodiquement à des vérifications indépendantes de la conformité des compagnies d'assurance afin de s'assurer qu'elles respectent les conditions des régimes d'avantages sociaux des employés. Une telle vérification peut être effectuée par le fournisseur ou l'assureur mandatant une personne à l'interne, par une consultante ou un consultant d'une tierce partie ou par un membre compétent du service des ressources humaines du conseil.

Occasions d'améliorer les pratiques actuelles

Plusieurs conseils scolaires embauchent des consultantes et consultants spécialisés, qui leur prodiguent des conseils quant aux modalités et aux coûts des régimes d'assurance; les vérifications de conformité ne font toutefois pas partie de leur mandat. C'est aussi une pratique courante pour les conseils de travailler de concert avec la compagnie d'assurance pour s'assurer de l'exhaustivité des dossiers des employés et de la validité des renseignements qu'ils contiennent.

Cela dit, seuls quelques conseils ont procédé à des vérifications de la conformité de leurs fournisseurs. Une occasion d'amélioration se profile donc dans l'ensemble du secteur, puisque l'expérience démontre que pareilles vérifications permettent de réaliser des économies allant de 1 à 5 %.

Exemples provenant de conseils scolaires :

<p><b>Vérifications de la conformité des fournisseurs de régimes d'avantages sociaux</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le Rainy River District School Board embauche chaque année une consultante ou un consultant externe qui examine le régime d'avantages sociaux et vérifie l'exactitude du remboursement des réclamations. De plus, dans le cadre de cet examen, il effectue une analyse de la manière dont le régime est utilisé et informe la direction des tendances qu'il relève. Son analyse porte notamment sur le coût par employé des divers régimes d'avantages sociaux, comparativement à celui des autres conseils scolaires.</li> <li>• Le Windsor-Essex Catholic District School Board procède à des vérifications de la conformité de son régime de retraite tous les deux ans.</li> </ul>
--	---

### 3. Gestion financière

#### Conclusions générales

Cette section présente un survol des conclusions générales de l'analyse de la gestion financière durant la troisième vague d'examens opérationnels; l'Équipe d'examen opérationnel avait relevé des résultats fort similaires lors deux premières vagues. En effet, même s'ils avaient pris connaissance des occasions d'amélioration ciblées dans le cadre du rapport sectoriel 2007-2008, les conseils participants n'ont pas donné suite aux recommandations, et ce, pour plusieurs raisons. On a notamment remarqué que :

- d'un conseil à l'autre, le niveau de détail et de formalité de la planification annuelle du service variait considérablement;
- d'un conseil à l'autre, la forme et l'utilité des rapports financiers intérimaires variaient considérablement;
- la plupart des conseils scolaires examinés ne comptaient pas de fonction de vérification interne indépendante;
- la plupart des conseils n'avaient pas mis en place un comité de vérification;
- les conseils pourraient faire plus d'achats par l'entremise de consortiums de manière à accroître l'efficacité et à réaliser de plus grandes économies;
- ce ne sont pas tous les conseils qui ont mis en place la carte de crédit pour petits achats et étendu son utilisation afin de réduire le nombre de bons de commande de faible valeur, et les frais d'administration qui en découlent;
- peu de conseils ont adopté un modèle de production de reçus de réception des marchandises en ligne ou sur place qui faciliterait les vérifications que doivent effectuer les services des finances avant de payer les fournisseurs.

#### Occasion d'amélioration n° 5 – Politiques et procédures d'approvisionnement

##### Aperçu et signification

Le principal objectif d'une fonction d'approvisionnement est de permettre à un conseil scolaire de gérer les fonds publics avec efficacité et efficacie, et d'optimiser la valeur des biens et des services achetés. Cet objectif peut être atteint en adoptant des politiques et des procédures d'approvisionnement à la fois transparentes et détaillées.

##### Pratiques visées

Une révision périodique des politiques et des procédures d'approvisionnement permet de s'assurer que les limites d'achat et les niveaux de pouvoir d'approbation correspondent aux besoins du conseil, et que des méthodes d'approvisionnement efficaces s'accompagnant de contrôles financiers appropriés sont en place.

Pour éliminer les transactions de faible valeur d'un système de bons de commande lourd à administrer, les conseils scolaires pourraient utiliser davantage la carte de crédit pour petits achats. Une analyse annuelle des dépenses qui leur sont liées permettrait de déterminer les occasions propices à leur utilisation. Elles seraient notamment avantageuses lorsqu'un grand nombre de transactions de faible valeur sont effectuées



par l'entremise du système de bons de commande, et ce, sans nuire au contrôle des dépenses.

Cela dit, des politiques et procédures qui garantissent que les paiements aux fournisseurs sont fondés sur un système de triple rapprochement assurent l'exhaustivité et le contrôle du cycle d'approvisionnement. Cette méthode du triple rapprochement repose sur la concordance : les factures entrées dans le système, que ce soit automatiquement ou par le personnel du service des finances, sont comparées aux bons de commande existants et aux reçus de réception des marchandises. Au niveau des écoles, produire les reçus directement dans le système est une pratique encouragée.

En raison du climat qui prévaut actuellement dans le monde des affaires, les conseils scolaires sont soumis à un examen de plus en plus minutieux de leurs pratiques d'approvisionnement. À ce chapitre, l'accord-cadre sur les paiements de transfert qui a été conclu entre le Ministère et les conseils scolaires (et mis à jour le 1<sup>er</sup> juin 2009) stipule que ces derniers doivent continuer à respecter les exigences relatives aux politiques, aux directives et aux lignes directrices du gouvernement de l'Ontario, y compris aux *Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement*. D'ici le 31 mars 2010, les conseils scolaires devront d'ailleurs avoir harmonisé leur code d'éthique et leurs politiques d'approvisionnement à la première version de ces lignes directrices formulées par AchatsOntario. Pour plus de renseignements, veuillez consulter la troisième partie du présent rapport, « Nouvelles occasions d'amélioration ».

#### Occasion d'améliorer les pratiques actuelles

L'un des problèmes les plus fréquemment observés durant la troisième vague d'examens opérationnels est que certains conseils non pas mis à jour leurs politiques d'approvisionnement depuis plusieurs années. Aussi, nombre d'entre eux n'ont pas revus les seuils et plafonds approuvés. Plusieurs effets négatifs découlent de ces deux lacunes :

- Les niveaux de pouvoir d'achat ne correspondent plus au poste ou au rôle de l'acheteur, ou aux besoins à l'échelle du conseil.
- Un seuil peu élevé pour les transactions effectuées par bons de commande mène à des pratiques opérationnelles inefficaces, puisqu'il augmente le nombre de transactions manuelles qui pourraient être effectuées par carte de crédit pour petits achats.
- Un seuil peu élevé n'est pas le signe qu'un conseil scolaire a optimisé les programmes liés à la carte de crédit pour petits achats. Les conseils seraient avisés d'analyser l'utilisation de la carte de crédit par détenteur, par service, par valeur de transaction et par code de catégorie de fournisseur. Une analyse similaire des bons de commande permettrait aux conseils d'élaborer des programmes optimaux de carte de crédit pour petits achats qui répondent aux besoins des usagers, maximisent l'efficacité des transactions et assurent un contrôle budgétaire.

Un autre élément essentiel de la politique d'approvisionnement est la mise en place de procédures transparentes favorisant la mise en concurrence. Les appels d'offres doivent se faire au moyen des médias autorisés afin de maximiser le nombre de soumissions. Les conseils scolaires peuvent d'ailleurs garantir la transparence des soumissions de grande envergure en ayant recours au service Merx ([www.merx.com](http://www.merx.com)), compagnie avec

laquelle le gouvernement de l'Ontario a actuellement une entente. Tous les organismes du secteur parapublic, y compris les conseils scolaires, peuvent y faire appel.

L'Équipe d'examen opérationnel a également relevé des exemples de conseils scolaires qui doivent améliorer les mécanismes de contrôle associés au paiement des factures. Certains conseils n'ont recours qu'à la confirmation tacite, c'est-à-dire que le bureau principal approuve systématiquement toutes les factures des écoles, à moins que l'administration de celles-ci ne leur transmette des indications contraires. Une pratique encouragée consiste plutôt à faire le rapprochement dans le système financier : les factures qui s'y trouvent sont mises en correspondance avec les bons de commande existants et les reçus de réception des marchandises.

Exemples provenant de conseils scolaires :

<p><b>Établissement de limites et recours à la carte de crédit pour petits achats</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Le Ottawa-Carleton District School Board a mis en place une politique et une procédure concernant le pouvoir de dépenser et le contrôle des dépenses qui établit des niveaux d'autorisation en fonction des postes occupés. Le conseil scolaire a également élaboré une politique concernant le recours à la carte de crédit pour petits achats : des limites ont été fixées à la suite d'une analyse des dépenses.</li> </ul>
<p><b>Recours au système de triple rapprochement</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Le Rainy River District School Board utilise des bons de commande électroniques qui engagent les fonds du budget nécessaires aux achats. Des reçus électroniques ne sont produits sur les lieux de réception que pour les achats qui ont été autorisés, puis les comptes à payer sont comparés aux factures avant le paiement.</li> </ul>

## 4. Exploitation des écoles et gestion des installations

### Conclusions générales

Cette section présente un aperçu des conclusions générales relatives à l'exploitation des écoles et à la gestion des installations. Plusieurs des observations faites durant la troisième vague d'examens opérationnels recourent celles issues des deux premières, et les occasions d'amélioration dont faisait état le rapport sectoriel de 2007-2008 n'ont rien perdu de leur pertinence :

- Dans l'ensemble, peu de conseils scolaires ont élaboré, de manière officielle, des plans opérationnels annuels d'exploitation des écoles et de gestion des installations, ce qui augmenterait pourtant l'efficacité des activités de planification annuelle du service.
- Plusieurs conseils classent leurs projets d'entretien et de réfection par ordre d'importance, mais très peu communiquent ces priorités sous forme de plan pluriannuel.
- Même si plusieurs conseils scolaires ont mis en œuvre une variété de mesures et d'initiatives en matière d'économie d'énergie, les examens ont révélé qu'aucun conseil n'avait élaboré de plan pluriannuel de gestion. Quelques conseils ont consigné les données relatives à leur consommation, mais ne les ont pas utilisées pour fixer des objectifs quantifiables d'économie et de réduction. Pour plus de renseignements à ce sujet, consultez la troisième partie du présent rapport, « Nouvelles occasions d'amélioration ».

Cela dit, deux domaines ont fait l'objet d'améliorations dignes de mention :

- Tous les conseils scolaires ont mis en place des plans d'immobilisations pluriannuels et fait des prévisions en matière de financement. Ces plans et prévisions rendent compte des subventions d'immobilisations et de fonctionnement actuelles et anticipées en fonction des coûts de fonctionnement et d'entretien et des besoins futurs en immobilisations.
- Les conseils scolaires ont généralement recours à des pratiques de construction économiques, notamment grâce à des conceptions efficaces, à des superficies au sol normalisées et à des technologies favorisant l'économie d'énergie. À cet égard, les conseils qui ont récemment entrepris des projets de construction ont adopté des processus de gestion visant à faciliter la supervision des travaux ainsi qu'à en contrôler les coûts.

## TROISIÈME PARTIE – NOUVELLES OCCASIONS D'AMÉLIORATION

L'adoption de nouvelles lois et politiques crée des occasions d'amélioration dans certains domaines. Les prochaines vagues d'examens opérationnels se pencheront d'ailleurs sur quelques pratiques exemplaires qui ont été observées dans les domaines touchés.

### Services communs

#### Aperçu et signification

Par « services communs », on entend la prestation par une seule partie d'une organisation ou d'un groupe d'un service précédemment offert par plusieurs. La mise sur pied de consortiums de transport dans l'ensemble de la province est un exemple de service commun qui a déjà permis au secteur de réaliser des économies.

Pour les conseils scolaires, l'importance d'implanter des services communs est directement liée aux problèmes de financement continu que crée la baisse de l'effectif. En effet, si les revenus varient en fonction de l'effectif, certains coûts ne dépendent pas du nombre d'élèves. À titre d'exemple, même si le service des ressources humaines s'occupe davantage de la dotation; il n'en demeure pas moins que l'effectif, en l'absence de changement aux politiques, est un bon moyen d'évaluer les besoins en dotation.

Les services communs permettent de réaliser des économies d'échelle et d'assurer l'uniformité des processus tout en produisant les résultats qui découlent généralement de modèles plus centralisés. Ils donnent aussi la chance aux conseils scolaires de conserver les avantages d'un contrôle décentralisé, puisque chaque administration a toujours mainmise sur tout ce qui relève du curriculum, de l'éducation et des autres aspects des processus non partagés.

Un rapport récent du Groupe de travail sur la baisse des effectifs soulignait d'ailleurs que les conseils scolaires doivent tenir compte des possibilités de partager leurs installations et les autres ressources dont ils disposent<sup>3</sup>. Dans la foulée, le 18 août 2009, le Ministère a transmis aux conseils une note de service B qui les invitait à partager leurs installations avec d'autres conseils et d'éventuels partenaires communautaires. Les conseils avaient jusqu'au 9 octobre pour faire part de leurs commentaires au sujet de cette politique provisoire.

#### Éléments que le secteur doit considérer

Tout en respectant le caractère unique et l'autonomie de chaque conseil scolaire, le secteur pourrait explorer activement les possibilités qu'offrent les services communs. Dans cette optique, le personnel devrait prendre l'habitude d'évaluer si le partage des services est une option économiquement envisageable, puisqu'un tel modèle ne convient pas toujours à la conjoncture et aux besoins locaux. Une analyse de

---

<sup>3</sup> Groupe de travail sur la baisse des effectifs, *Planification et possibilités : rapport du groupe de travail sur la baisse des effectifs*, mars 2009, rapport disponible sur le site du Ministère à <http://www.edu.gov.on.ca/fre/policyfunding/dewgReport.html>.

rentabilisation minutieuse tenant à la fois compte des coûts et des avantages permettrait d'en juger.

Lors de ce type d'analyse, le personnel doit répondre aux questions suivantes :

- Compte tenu de la conjoncture locale, les services communs sont-ils une option?
- Quels processus seraient les plus avantageés par les services communs?
- Quelles structures juridiques propres aux services communs correspondent le mieux à nos besoins?
- Quel serait un délai réaliste de fusion des services?

Si les parties concernées décident d'aller de l'avant, elles doivent établir des accords sur les niveaux de service. De plus, les attentes de chacun doivent être détaillées d'entrée de jeu pour que ces accords y répondent. Enfin, des mesures et des critères de performance clairs, des sanctions explicites en cas de non-exécution, un mode de supervision transparent et de fréquents examens du rendement sont autant de composantes essentielles d'une approche fondée sur les services communs.

### Occasions d'amélioration futures

Les éléments ci-dessus tracent les grandes lignes du processus que les conseils pourraient entreprendre afin d'évaluer la faisabilité d'une entente de service commun, tout en donnant une vue d'ensemble des activités de mise en œuvre. La principale occasion d'amélioration dans ce secteur est tributaire d'un changement de culture : elle se concrétisera quand les conseils scolaires réaliseront que le recours aux services communs est un moyen d'atteindre les niveaux de service souhaités en dépit du contexte économique difficile.

Les procédures d'entretien et le soutien technique liés à l'utilisation de la technologie forment un autre domaine propice à l'amélioration. En effet, au cours des deux dernières années, l'Équipe d'examen opérationnel a remarqué que, si plusieurs conseils scolaires avaient recours à la même technologie dans leurs services des finances et des ressources humaines, il y avait toutefois peu de cas de partage, à l'exception du centre d'excellence des conseils scolaires de langue française.

D'autres occasions de mises en commun existent au sein des services des finances et des ressources humaines. Ainsi, la mise en place d'une fonction trop dispendieuse quand son coût n'est absorbé que par un seul conseil scolaire devient possible si les frais sont partagés par plusieurs; des postes liés à la vérification interne, à la gestion de trésorerie et au perfectionnement professionnel sont autant de scénarios envisageables dans le cadre d'un partage des services.

Enfin, comme le soulignait le plus récent rapport du Groupe de travail sur la baisse des effectifs, les installations des conseils scolaires se prêtent de plus en plus à une approche fondée sur la mise en commun. Dans cette optique, les conseils coïncidents pourraient partager leurs installations et ressources, et ceux qui présentent un excédent de capacité explorer des possibilités de partenariat qui leur permettraient d'atténuer la pression liée à la baisse de l'effectif.

## **Respect de la première version des *Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement***

### *Aperçu et signification*

En mars 2008, le Conseil du Trésor du gouvernement de l'Ontario a ordonné que des lignes directrices établissant des normes, des paramètres et un code d'éthique en matière de chaîne d'approvisionnement soient intégrées aux accords de transfert de tous les organismes du secteur parapublic recevant plus de 10 millions de dollars en subventions par exercice financier. Les conseils scolaires de district sont donc touchés par cette mesure.

Dans sa note de service SB28, le Ministère souligne d'ailleurs qu'il entend travailler de concert avec les conseils scolaires pour assurer une transition en douceur, veiller à ce que le code d'éthique et les politiques et procédures en matière d'approvisionnement soient en vigueur dès mars 2010 et s'assurer que des normes et des paramètres additionnels soient adoptés d'ici mars 2011.

### *Éléments que le secteur doit considérer*

À l'heure actuelle, les conseils scolaires devraient avoir entamé le processus de planification qui les mènera à adopter un code d'éthique en matière d'approvisionnement, ou à bonifier celui qui existe déjà de manière à mieux définir quels comportements sont acceptables. Puisque la question des chaînes d'approvisionnement touche la majorité des services et des groupes d'employés des conseils scolaires, le code établi doit être applicable à toute personne qui participe à la planification, aux achats, à l'évaluation et à l'acceptation de soumissions, à la passation de contrats, à la logistique, au paiement des factures et à la réception des marchandises. Le code doit être approuvé par les conseillères et conseillers scolaires et inclure des énoncés qui en appellent :

- à l'intégrité personnelle et au professionnalisme;
- à la responsabilité et à la transparence;
- à la conformité et à l'amélioration continue.

Pour faire en sorte que tous les employés qui participent aux activités liées à la chaîne d'approvisionnement prennent connaissance du code, les conseils sont invités à le diffuser sur leur site Web interne, à le présenter lors des séances sur l'approvisionnement et des séances d'orientation des nouveaux employés et à l'annexer à tout document traitant de l'approvisionnement.

Une fois ce code d'éthique établi, chaque conseil doit adopter dans son intégralité la première version des *Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement* à l'intention du secteur parapublic ou traiter des 22 éléments obligatoires qui s'y trouvent dans sa politique et ses procédures.

Ces lignes directrices présentent une politique d'approvisionnement détaillée ainsi qu'un ensemble de procédures qui définit clairement des règles normalisées pour des activités telles que l'approvisionnement concurrentiel et la passation de contrat. Ces règles, qui s'harmonisent à l'Accord sur le commerce intérieur (ACI), tiennent compte de plusieurs objectifs que les conseils se doivent de satisfaire, dont l'obligation de rendre compte, la transparence, l'optimisation des ressources et, pour terminer, une prestation de services au personnel de première ligne qui se distingue par son efficacité et sa qualité.

Qu'elle ait été revue ou vienne tout juste d'être adoptée, la politique doit être soumise à l'approbation du conseil scolaire, citée en référence sur son site Web et communiquée au personnel.

### Occasions d'amélioration futures

Le passage d'une politique d'approvisionnement de base qui se contente de suivre les grandes lignes de l'ACI à un document unique et détaillé qui relève d'abord et avant tout du conseil est la principale occasion d'amélioration dans le secteur. Un code d'éthique et une politique d'approvisionnement uniques permettraient également au conseil de mieux répondre à l'exigence de communiquer efficacement sa politique, et de la rendre plus aisément accessible, dans son intégralité, à tout le personnel et à l'ensemble des fournisseurs.

Une autre occasion d'amélioration pour l'ensemble des conseils concerne la manière dont le personnel justifie la décision d'éviter de recourir à un processus concurrentiel de sélection des fournisseurs. Même si le fait de s'approvisionner en biens et en services auprès d'un fournisseur exclusif peut parfois se défendre, le personnel responsable doit détailler ses motifs et en faire part si possible aux cadres supérieurs avant de procéder aux achats, ou du moins les résumer à chaque occasion dans un rapport remis aux conseillères et conseillers scolaires.

## **Gestion de l'énergie (réévaluée)**

### Aperçu et signification

Puisqu'il s'agit de l'un des sept domaines où des occasions d'amélioration avaient été ciblées dans le rapport sommaire 2007-2008, nombre de documents ont depuis présenté la gestion de l'énergie comme l'une des priorités du secteur. Toutefois, à la suite de l'adoption de la *Loi de 2009 sur l'énergie verte* en mai 2009, on attend plus que jamais des conseils scolaires qu'ils mettent en œuvre des plans qui établissent des priorités en matière de gestion et d'économie d'énergie.

### Éléments que le secteur doit considérer

La *Loi de 2009 sur l'énergie verte* fournit au gouvernement de l'Ontario des principes directeurs concernant la construction, l'acquisition, l'exploitation et la gestion de ses installations. Ces principes comprennent la production de rapports sur la consommation d'énergie et les émissions de gaz à effet de serre, une planification et une conception fondées sur l'efficacité énergétique, des investissements écologiquement et économiquement responsables et le recours à l'énergie renouvelable<sup>4</sup>.

En vertu de cette loi, les conseils scolaires pourraient être tenus d'élaborer un plan sur la conservation et la demande d'énergie comprenant des normes énergétiques et écologiques. Un tel plan, s'il est exigé, devra aussi fournir un aperçu de la

---

<sup>4</sup> Note explicative sur le projet de loi 150, *Loi édictant la Loi de 2009 sur l'énergie verte et visant à développer une économie verte, abrogeant la Loi de 2006 sur le leadership en matière de conservation de l'énergie et la Loi sur le rendement énergétique et modifiant d'autres lois*, disponible en ligne à [http://www.e-laws.gov.on.ca/html/source/explanatorynotes/french/2009/elaws\\_src\\_ex\\_exs09012\\_f.htm](http://www.e-laws.gov.on.ca/html/source/explanatorynotes/french/2009/elaws_src_ex_exs09012_f.htm).

consommation énergétique de chaque établissement, une description des résultats visés dans le cadre des initiatives actuelles et proposées en matière de gestion et de conservation de l'énergie ainsi qu'un résumé des progrès et réalisations à ce jour. La *Loi de 2009 sur l'énergie verte* stipule également que les organismes publics devront possiblement tenir compte de l'économie et de l'efficacité énergétiques dans le cadre de leurs pratiques d'achat.

### Occasions d'amélioration futures

Les pratiques exemplaires ciblées lors des précédentes vagues d'examens opérationnels rejoignent les dispositions de la nouvelle *Loi de 2009 sur l'énergie verte*. Conséquemment, les conseils qui les ont adoptées seront prêts à répondre aux nouvelles exigences réglementaires.

L'importance d'adopter des pratiques gagnantes lorsqu'il est question de gestion d'énergie a été renforcée par les dispositions de la *Loi de 2009 sur l'énergie verte*; à ce titre, les conseils devraient consacrer plus de temps à la mise sur pied de plans pluriannuels officiels de gestion comprenant des mesures quantifiables. Un tel plan doit comprendre des politiques, des lignes directrices, des buts (objectifs de conservation) et des priorités en matière de gestion de l'énergie et de conservation des ressources. Il doit aussi présenter des possibilités à court et à long terme accompagnées de jalons, de rôles et de responsabilités, et des budgets doublés d'un processus garantissant l'appui de la communauté. Les conseils doivent également mettre en œuvre des pratiques d'achat qui s'harmonisent à leur plan de gestion de l'énergie.

Cela dit, fournir aux conseils un accès gratuit à la Base de données sur la consommation d'énergie est une autre occasion d'amélioration. Cette base recueillera des renseignements sur les comptes d'électricité et de gaz naturel dans les écoles et les immeubles administratifs des conseils aux quatre coins de la province, et effectuera un suivi. Liée à d'autres bases, comme le Système d'inventaire des installations scolaires (SIIS) et ReCAPP, un logiciel de gestion de l'actif, elle sera en mesure de fournir des renseignements pertinents sur les installations, notamment sur leur superficie en pieds carrés, leur âge ou le système de climatisation, qui permettront de procéder à des analyses révélatrices.

Le secteur totalise environ 5 000 sites et on estime qu'on dénombrera près de 5 000 comptes de gaz naturel et 7 500 comptes d'électricité; la Base recueillera quotidiennement les données sur la consommation de chacun de ces comptes. Quant aux compagnies de distribution locales, elles établiront l'historique de chaque compte pour les 24 mois précédant la première demande de renseignements. Tous les conseils scolaires profiteront d'un accès gratuit à la Base de données sur la consommation d'énergie.



## **QUATRIÈME PARTIE – RETOUR SUR LES SEPT DOMAINES OÙ DES OCCASIONS D'AMÉLIORATION ONT ÉTÉ CIBLÉES DANS LE RAPPORT SOMMAIRE 2007-2008**

Cette section se penche sur les sept domaines où des occasions d'amélioration ont été ciblées dans le rapport sommaire 2007-2008, et présente les mesures qui ont été prises dans le secteur ainsi que le soutien fourni par le Ministère et d'autres organismes afin que ces améliorations soient apportées.

### **Occasion d'amélioration n° 1 – Établissement d'orientations stratégiques, élaboration de plans d'amélioration annuels et production de rapports sur ces derniers**

L'établissement par un conseil d'une orientation stratégique pluriannuelle est un processus essentiel, car cette orientation servira de cadre pour toutes les décisions relatives à la planification et à l'allocation des ressources.

Quant au plan opérationnel annuel d'un conseil, il englobe les fonctions scolaires et non scolaires et jette les fondations qui permettront de mieux comprendre les objectifs et les priorités qui guident l'élaboration du budget annuel et les processus de production de rapports.

#### ***Conclusions des examens de suivi***

Les examens de suivi ont révélé que les 14 conseils avaient pris des mesures afin de mettre en œuvre cette recommandation.

À la suite de la publication du rapport sectoriel 2007-2008, la haute direction de plusieurs conseils a communiqué avec d'autres conseils scolaires afin de mieux cerner les pratiques actuelles concernant l'établissement d'orientations stratégiques et l'élaboration de plans opérationnels annuels.

En général, tous les conseils ayant participé aux examens de suivi ont répondu à la première partie de la recommandation en prolongeant la durée de leurs orientations stratégiques et en établissant des priorités, des objectifs précis et quantifiables et des échéanciers.

Cela dit, ils ont mis plus de temps à appliquer la seconde partie de la recommandation, qui consistait à étendre le processus annuel de planification à l'ensemble des services. En effet, même s'ils en reconnaissent le mérite, les conseils ont constaté qu'il faut habituellement une année scolaire complète avant que les renseignements et les principaux messages associés à cette recommandation ne circulent véritablement au niveau des services et des écoles. Au moment de l'examen de suivi, la plupart des conseils étaient malgré tout parvenus à mettre en place un certain niveau de planification opérationnelle annuelle dans leurs services et écoles.

## **Occasion d'amélioration n° 2 – Gestion de l'assiduité**

Un système de gestion de l'assiduité efficace combine des politiques et procédures mises à jour, des systèmes de renseignements permettant d'enregistrer et d'analyser les tendances et des ressources consacrées à l'élaboration et à la mise en place de stratégies visant à accroître l'assiduité du personnel. Conjugués aux programmes de bien-être des employés et aux initiatives en matière de retour au travail, ces éléments se soutiennent les uns les autres pour former un programme complet de gestion de l'assiduité.

### Conclusions des examens de suivi

L'Équipe d'examen opérationnel a constaté que les conseils scolaires reconnaissent les mérites de cette recommandation, et que la plupart d'entre eux avaient mis en place des mesures pour la suivre. Toutefois, étant donné la complexité d'un programme de gestion de l'assiduité, les échéances sont repoussées et les progrès, peu marqués. Dans certains cas, la mise en œuvre a été reportée en raison de la négociation collective de 2009.

En général, les conseils qui avaient une longueur d'avance au moment de l'examen opérationnel l'ont conservée. Les autres conseils ont établi des données de références, ou prévoient travailler de concert avec des consultantes et des consultants d'une tierce partie pour y parvenir. À ce jour, aucun des conseils n'est en mesure d'évaluer si les nouveaux programmes permettent d'accroître l'assiduité du personnel.

Cela dit, ils disposent maintenant d'une ressource importante, soit le *Rapport sur les pratiques optimales favorisant l'assiduité dans les conseils scolaires de l'Ontario* de l'Association ontarienne des agents de l'administration scolaire. Il s'agit d'un guide qui, étape par étape, leur explique comment implanter un programme efficace de gestion de l'assiduité.

Compte tenu des coûts élevés associés à l'absentéisme, la gestion de l'assiduité doit demeurer l'une des priorités du secteur.

## **Occasion d'amélioration n° 3 – Production de rapports financiers intermédiaires**

Les rapports financiers intermédiaires fournissent à la direction et aux conseillères et conseillers scolaires une explication claire et opportune de l'état du budget de l'année courante par rapport aux dépenses depuis le début de l'exercice, ainsi qu'un aperçu de ce qui s'en vient.

### Conclusions des examens de suivi

L'Équipe d'examen opérationnel a constaté que les conseils reconnaissent les mérites de cette recommandation, et que la plupart d'entre eux avaient mis en place des mesures pour y répondre.

Après avoir ciblé cette occasion d'amélioration, le Comité consultatif de l'examen opérationnel a recommandé que le Council of School Business Officials (COSBO) et le Council of Ontario Directors of Education (CODE) mettent sur pied un groupe de travail chargé d'examiner le contenu et la forme des rapports financiers intermédiaires. Le

Comité était formé de représentants des quatre coins du secteur, ainsi que d'employés du Ministère en provenance de la Direction du soutien aux activités scolaires et de la Direction des paiements de transfert et des rapports financiers.

De plus, le Comité s'est principalement consacré à deux activités :

- La proposition d'un cycle d'établissement de rapports permettant au personnel du conseil scolaire d'entretenir un dialogue continu avec les conseillères et conseillers scolaires à propos de la situation financière du conseil. Puisque le calendrier de présentation de rapports suggéré correspondra aux exigences actuelles du Ministère (production de rapports financiers et autres), peu de ressources additionnelles devraient être requises.
- L'élaboration d'un modèle de rapport financier intermédiaire qui pourrait servir de norme dans l'ensemble du secteur.

Le 16 septembre 2009, le Ministère a d'ailleurs transmis aux conseils scolaires la note de service SB38, en plus du rapport final et des recommandations du Comité sur les rapports financiers intermédiaires.

#### **Occasion d'amélioration n° 4 – Fonction de vérification**

Le rapport sectoriel 2007-2008 s'est intéressé à deux aspects de la fonction de vérification des conseils scolaires : la vérification interne et le comité de vérification.

La fonction première de la vérification interne est de garantir que les contrôles internes mis en place par la direction fonctionnent de façon efficace et qu'ils sont conformes aux politiques et aux procédures.

Quant au comité de vérification, son mandat est de superviser tout ce qui concerne la production de rapports financiers, la divulgation, la conformité aux règlements et les activités de gestion des risques. À cet égard, les conseils scolaires devraient établir un comité de vérification dont la principale fonction serait d'étudier les questions touchant la vérification externe ainsi que d'autres questions relevant de son mandat, dont la surveillance de la fonction de vérification interne.

#### *Conclusions des examens de suivi*

La mise en place d'une fonction de vérification interne et la création de comités de vérification sont deux domaines qui font actuellement l'objet d'une transition dans le secteur.

L'application de cette recommandation varie quelque peu. Il faut dire que l'an dernier, peu de conseils disposaient d'un tel comité, alors que maintenant, certains conseils ont pris des mesures pour en implanter un. Aussi, le comité est dans certains cas autonome, alors que dans d'autres conseils il est intégré à un comité des finances déjà en place et se voit confier un mandat élargi de façon à pouvoir exercer une meilleure surveillance. On note toutefois une tendance commune à ne pas intégrer de conseillers externes dans ces comités de vérification.

Le projet de loi 177, qui en octobre 2009 était toujours étudié par l'Assemblée législative, exigera que les conseils scolaires mettent sur pied des comités de vérification comprenant des représentants externes. Si le projet est accepté sous sa forme actuelle,

le Ministère entend instaurer un règlement concernant la composition de ces comités et les autres exigences qu'ils doivent respecter.

Après avoir annoncé qu'une partie des Subventions pour les besoins des élèves de 2009-2010 serait consacrée à la mise sur pied de comités de vérification et d'une fonction de vérification interne, le Ministère a mené une consultation dans l'ensemble du secteur à propos des nombreuses manières d'implanter des fonctions de vérification internes dans les conseils scolaires. Les participants ont privilégié un modèle régional, puisqu'une telle approche favorise la collaboration entre les conseils et invite au partage des pratiques exemplaires et des connaissances en matière de vérification interne.

Selon ce modèle, les conseils seront regroupés en huit régions, et chacune d'entre elles comptera sur une équipe de vérification interne. De plus, un conseil par région sera désigné comme conseil-hôte et s'occupera des exigences administratives de l'équipe de vérification interne. Deux millions de dollars seront versés aux huit conseils-hôtes en 2009-2010, et ils recevront un financement continu de cinq millions à compter de 2010-2011.

Lors des consultations, les conseils scolaires se sont montrés très favorables à cette approche, et ont convenu que la mise en place de comités de vérification et de fonctions de vérification interne est une étape importante afin d'assurer une meilleure gestion et d'accroître l'imputabilité dans le secteur.

#### **Occasion d'amélioration n° 5 – Participation à des consortiums d'achat**

La participation à des consortiums peut réduire les coûts d'approvisionnement en raison du pouvoir d'achat combiné qui résulte de ceux-ci.

À ce propos, le rapport sectoriel 2007-2008 soulignait d'ailleurs que l'une des meilleures façons d'en profiter serait de joindre le Marché éducationnel collaboration de l'Ontario (MECO).

#### **Conclusions de l'examen de suivi**

On note peu de changements concernant la participation à des consortiums d'achat dans le secteur. En général, les conseils continuent d'étudier les possibilités qui se présentent au cas par cas, lorsque vient le temps de renouveler les contrats.

En 2009, le MECO a lancé des initiatives stratégiques de sélection de fournisseurs pour plusieurs biens et marchandises, et prévoit entreprendre des activités stratégiques de sélection de groupe en 2010. Le Ministère invite les conseils à participer à de telles initiatives et à explorer les possibilités de collaboration avec le MECO. Les examens de suivi font état d'un faible niveau de conscientisation; les conseils scolaires préfèrent attendre les résultats avant d'agir.

À l'heure actuelle, le Ministère travaille de près avec le MECO et le secteur afin de cibler des possibilités communes de sélection stratégique des fournisseurs. Jusqu'à maintenant, cette méthode a permis au MECO de conclure des ententes avec des fournisseurs d'appareils multifonctions (Xerox), de papier pour copies (Xerox/Buntin Reid) et de services consultatifs sur le gaz naturel. (Aegent). Pour ce qui est de la sélection stratégique relative aux fournitures de bureau, aux services de vérification de la gestion de l'énergie et aux mobiliers de classe et de bureau, le Marché en est à divers

stades d'achèvement. Ajoutons que le Ministère collaborera avec lui à la mise en œuvre d'une stratégie de communication plus complète afin d'accroître le niveau de sensibilisation des conseils scolaires à l'égard de ces projets.

Dans le cadre de son budget de 2009, le gouvernement de l'Ontario a annoncé qu'il comptait proposer une loi visant à étendre le programme AchatsOntario. Si le projet est adopté par l'Assemblée législative, il présentera certaines pratiques exemplaires ainsi que des activités en matière de chaîne d'approvisionnement, y compris le recours aux achats conjoints par tous les organismes du secteur parapublic.

### **Occasion d'amélioration n° 6 – Plan d'entretien et de réfection pluriannuel**

Il est essentiel d'élaborer un plan d'entretien et de réfection à long terme (de trois à cinq ans) énonçant les priorités visées pour faire connaître les besoins criants concernant les installations du conseil scolaire. Un tel plan améliore aussi la transparence et renforce l'obligation du personnel chargé de l'exploitation et de la gestion des installations de rendre des comptes à la collectivité.

#### *Conclusions des examens de suivi*

La majorité des conseils appuient cette recommandation et ont fait des progrès relativement à son adoption. Lors des examens de suivi, plusieurs ont souligné qu'ils avaient déjà élaboré, du moins au sein du service de gestion des installations, d'importants plans d'entretien et de réfection, et nombre d'entre eux ont commencé à planifier selon un horizon de plus de trois ans. De plus, certains ont mis en place un processus de consultation visant à recueillir les commentaires d'intervenants pertinents (notamment des directions d'école, du personnel enseignant et d'autres usagers des installations) à différentes étapes de la planification.

Voici les questions les plus pertinentes soulevées par les rares conseils n'ayant pas adopté la recommandation :

- Jusqu'à quel point est-il utile de consulter tous les intervenants internes concernés à propos des grands projets d'entretien et de réfection?
- Comment faire la part des choses entre les besoins (p. ex. remplacer la toiture) et les désirs (p. ex. construire un nouveau gymnase) des usagers, et de quelle façon établir les priorités?
- Comment peut-on planifier le financement des grands projets d'entretien et de réfection sur trois à cinq ans lorsque les subventions gouvernementales, qui sont la principale source de financement des immobilisations, ne sont même pas annoncées sur une si longue période?
- Le fait de rendre compte publiquement de grands plans d'entretien et de réfection ne risque-t-il pas de créer chez les intervenants des attentes qui seront difficiles à gérer par la suite? Aussi, la présentation de ces plans ne pourrait-elle pas mener, par inadvertance, au dévoilement de renseignements délicats sur les plans de consolidation des installations scolaires?

L'examen de suivi a du reste révélé que les conseils scolaires ayant décidé d'adopter la recommandation jugent qu'il est important de communiquer clairement aux intervenants l'objectif de la consultation, mais aussi de leur faire part des écueils potentiels de manière à ce que leurs attentes demeurent raisonnables.

Les conseils ont également souligné que la clé du succès est de s'assurer que le processus soit fondé sur la transparence et la consultation. Les intervenants peuvent alors comprendre de quelle manière sont cernés les grands projets d'entretien et de réfection, comment est établie leur priorité et de quelle façon se déroule la sélection.

La plupart des conseils ont constaté qu'on pouvait réussir à gérer les attentes des intervenants, à condition de leur fournir suffisamment de renseignements durant le cycle de planification.

### **Occasion d'amélioration n° 7 – Gestion de l'énergie**

Un plan pluriannuel officiel de gestion de l'énergie fournirait à la direction, aux conseillères et conseillers scolaires et aux divers intervenants un aperçu complet de la question de la conservation de l'énergie et des initiatives qui lui sont liées. Il présenterait également les avantages de ces dernières et leur incidence à long terme sur le plan économique. Enfin, il servirait de cadre à la planification annuelle, au processus de mise en œuvre et à la production de rapports sur les retombées des initiatives.

#### *Conclusions des examens de suivi*

Les examens de suivi ont révélé que tous les conseils sont conscients de la nécessité de mettre en place un plan complet de gestion de l'énergie, comme le veut la recommandation.

La plupart des conseils ayant fait l'objet de recommandations à ce chapitre ont d'ailleurs commencé à évaluer la rentabilité de systèmes qui recueilleraient et analyseraient des données détaillées sur la consommation d'énergie dans les écoles, et à consigner des données de référence tenant compte de facteurs externes.

Toutefois, compte tenu du temps et des sommes d'argent nécessaires à l'implantation des systèmes de soutien que requiert l'adoption de cette recommandation, la plupart des conseils n'en sont toujours qu'aux balbutiements de la mise en œuvre.

Il faut également noter que plusieurs conseils scolaires connaissent la Base de données sur la consommation d'énergie, un projet financé par le Ministère, et ont indiqué qu'une fois pleinement fonctionnelle, celle-ci facilitera assurément l'atteinte de quelques-uns des principaux objectifs de la recommandation. Elle comprendra en outre un module optionnel qui aidera les conseils à consolider les factures de fournisseurs communs, ce qui augmentera l'efficacité du processus de paiement.

Les conseils ont également commencé à faire appel au conseiller en programmes d'encouragement, financé par le Ministère, qui aide ceux-ci à repérer les réductions et les mesures incitatives énergétiques auxquelles ils sont admissibles, et à en bénéficier.

Dans l'ensemble, cependant, plusieurs conseils scolaires qui appuient cette recommandation ont décidé d'attendre que la Base de données sur la consommation d'énergie soit fonctionnelle avant de procéder aux investissements supplémentaires qui leur permettront d'apporter les changements nécessaires.