

**Ministry of Education**  
School Business Support Branch  
20<sup>th</sup> Floor, Mowat Block  
900 Bay Street  
Toronto ON M7A 1L2  
Telephone (416) 327-7503  
Facsimile (416) 212-3990

**Ministère de l'Éducation**  
Direction du soutien aux activités scolaires  
20<sup>e</sup> étage, Édifice Mowat  
900, rue Bay  
Toronto (Ontario) M7A 1L2  
Téléphone 416 327-7503  
Télécopieur 416 212-3990



## NOTE DE SERVICE

2010 : SB 43

**DESTINATAIRES :** Directrices et directeurs de l'éducation

**EXPÉDITRICE :** Cheri Hayward  
Directrice  
Direction du soutien aux activités scolaires

**DATE :** Le 16 septembre 2010

**OBJET :** Le point sur les examens opérationnels de 2010-2011

Les examens opérationnels continuent d'offrir aux professionnels du secteur de l'éducation l'occasion de travailler ensemble afin de renforcer la capacité de gestion, d'assurer l'administration efficace des ressources, d'échanger sur les pratiques exemplaires et de recenser les différents moyens pour favoriser l'amélioration continue.

Alors que la phase IV tire à sa fin, j'aimerais prendre le temps de remercier les conseils scolaires dont nous avons fait l'examen opérationnel en 2009-2010. Il faut dire qu'avec 31 visites sur le terrain en une année – notre année la plus chargée jusqu'à maintenant – nous avons d'autant plus apprécié le soutien des conseils scolaires. Grâce à leur sérieux, nous avons pu dégager de l'information de grande valeur qui permettra à ces conseils de poursuivre leur objectif d'accroître la réussite des élèves.

Dans ma note de service SB 21 du mois d'avril, je vous ai fait part de nos plans pour les examens opérationnels en 2010-2011 et de l'orientation que suivra le Ministère dans l'année à venir. C'est avec plaisir que je vous fournis une mise à jour à ce propos.

### Nos progrès

Notre mandat, durant la Phase V, sera de visiter les 11 conseils scolaires restants (voir l'Annexe A), ce qui portera le total d'examens opérationnels réalisés à 72.

On prévoit également 38 examens de suivi au cours de la phase V. Le but de ces examens de suivi est de décrire les mesures prises par les conseils scolaires pour donner suite aux recommandations du rapport d'examen opérationnel. Nous communiquerons avec les conseils scolaires pour réaliser cet examen environ 12 à 18 mois après la publication de leur rapport d'examen opérationnel (voir l'Annexe B). Comme pour les examens opérationnels, les rapports d'examen de suivi sont, une fois déposés et traduits, mis en ligne sur le site Web de la Direction du soutien aux activités scolaires.

## **Principales conclusions des examens opérationnels 2009-2010**

À la fin des précédentes phases d'examens opérationnels, nous avons publié un rapport sommaire pour le secteur. Les *Rapports sommaires des examens opérationnels effectués en 2007-2008 et 2008-2009* présentent en détail les principales conclusions au vu des quatre domaines fonctionnels examinés et déterminent les domaines d'amélioration communs pour le secteur et les nouvelles possibilités d'améliorations. Les deux rapports sommaires sont toujours pertinents aujourd'hui et sont cohérents avec les conclusions des examens menés en 2009-2010. Toutefois, plutôt que de publier un autre rapport de secteur, nous avons décidé de souligner quelques-unes des principales recommandations pour 2009-2010 ci-dessous et de concentrer nos énergies sur l'élaboration d'un rapport définitif, lequel mettra en lumière les progrès réalisés dans le cadre de la présente initiative et d'autres initiatives connexes.

En 2009-2010, les équipes d'examen ont remarqué que d'importants progrès continuent d'être réalisés en ce qui concerne les possibilités d'amélioration déterminées dans les deux rapports de secteur. J'ai fait ressortir quatre de ces domaines ci-dessous :

### *(1) Planification stratégique et plans opérationnels annuels*

Ce domaine d'amélioration a été établi dans le premier rapport sommaire pour le secteur. Avant que nous publions notre deuxième rapport de secteur, nous avons remarqué que la haute direction de plusieurs conseils avait 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.

Les conseils scolaires qui ont tôt progressé dans leur planification stratégique sont aujourd'hui bien outillés pour élaborer un plan pluriannuel, conformément à la *Loi de 2009 sur le rendement des élèves et la gouvernance des conseils scolaires* (projet de loi 177), qui est entrée en vigueur le 15 décembre 2009. Cette exigence législative permet de s'assurer que les plans pluriannuels des conseils scolaires visent les objectifs suivants :

- favoriser la réussite des élèves et leur bien-être;
- veiller à la gestion efficace des ressources du conseil scolaire;
- offrir des programmes éducatifs efficaces et appropriés aux élèves.

Les conseils scolaires font de la planification stratégique une priorité, mais beaucoup d'entre eux n'ont toujours pas élaboré de plan opérationnel annuel ni de plans de service. Le plan opérationnel annuel d'un conseil 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 le processus de production de rapports.

Un processus de planification solide et complet devrait comprendre trois niveaux :

- une planification stratégique fournissant un cadre à toutes les décisions de planification et d'attribution des ressources subséquentes;
- un plan opérationnel annuel qui trace les grandes lignes des objectifs et des priorités de l'année en cours;
- des plans de service pour veiller à ce que chaque domaine fonctionnel fasse l'objet d'un processus de planification pour déterminer les priorités du personnel et la manière

de faire correspondre ces objectifs avec le plan opération global et le cadre établi par le plan stratégique.

#### *(2) Programmes de soutien de l'assiduité*

Voilà une autre possibilité d'amélioration établie dès 2007-2008. Dans le deuxième rapport de secteur, on a constaté que les conseils scolaires reconnaissaient les mérites de l'ensemble des recommandations pour ce domaine, et que la plupart d'entre eux avaient mis en place des mesures pour les suivre. Cette conclusion corrobore les observations réalisées lors des examens de l'année dernière.

Nombre de conseils scolaires connaissent le document publié par l'Ontario Association of School Business Officials (OASBO), soit le rapport sur les pratiques optimales favorisant l'assiduité dans les conseils scolaires de l'Ontario. Les équipes d'examen ont mentionné que malgré la bonne volonté des conseils scolaires pour adopter cette pratique novatrice, la mise en œuvre d'un programme de soutien à l'assiduité nécessite une approche ciblée et à long terme. Quelques conseils scolaires ne font que commencer à discuter de ce type de programme avec leurs intervenants, tandis que d'autres sont plus avancés et ont commencé le processus d'élaboration d'une politique, de lignes directrices et de processus pour appuyer un programme global axé sur l'amélioration de l'assiduité et du bien-être de l'employé. Malgré les avancements progressifs et délibérés en ce domaine, la gestion de l'assiduité doit demeurer l'une des priorités du secteur, surtout si l'on considère les coûts élevés associés à l'absentéisme.

#### *(3) Approvisionnement*

On a constaté que l'approvisionnement s'avérait à la fois une possibilité d'amélioration et un domaine en émergence dans les rapports de secteurs. 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 énoncées dans les politiques, directives et lignes directrices du gouvernement de l'Ontario, y compris les *Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement*.

Au 31 mars 2010, les conseils scolaires devaient d'ailleurs avoir harmonisé leur code d'éthique et leurs politiques d'approvisionnement à la première version des *Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement* formulées par AchatsOntario. Nous sommes très heureux des progrès déjà réalisés par de nombreux conseils scolaires. En effet, les équipes d'examen ont constaté que beaucoup de conseils scolaires disposaient de politiques et de procédures en matière d'approvisionnement, mais la nécessité de se conformer aux *Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement* a contribué à ce qu'ils révisent et renforcent leurs politiques et procédures à ce sujet.

#### *(4) Gestion de l'énergie*

Dès 2007-2008, on a ciblé la gestion d'énergie comme une possibilité d'amélioration. Dans le rapport sommaire, on remarque que les conseils scolaires ont mis en place de nombreuses initiatives en matière de gestion de l'énergie. Ces initiatives comprennent habituellement une amélioration de l'éclairage, du système de chauffage et du système

de chauffage, ventilation et climatisation (CVC), ou l'installation de systèmes de contrôle de la température à distance. Bien que certains conseils scolaires aient considéré la mise en place des plans pluriannuels de gestion de l'énergie, seulement quelques-uns d'entre eux y sont passés à l'action. L'absence de systèmes complexes servant à recueillir et à analyser les données détaillées de consommation de l'énergie dans les écoles et la mise en place de données de référence concernant les facteurs externes constituent les principales raisons pouvant expliquer ce fait. Ces conclusions sont cohérentes avec les observations des équipes d'examen lors des visites sur le terrain pour les examens opérationnels de 2009-2010.

Par ailleurs, nous reconnaissons que la Base de données sur la consommation d'énergie, à laquelle pourront éventuellement accéder tous les conseils scolaires, sera un outil très précieux pour se conformer aux rapports obligatoires prévus dans la *Loi sur l'énergie verte*.

Nous espérons pouvoir vous donner de plus amples renseignements sur ces conclusions et encore d'autres dans notre rapport définitif d'examen opérationnel.

### Mises à jour du Guide d'examen opérationnel

Chaque année, nous révisons le *Guide d'examen opérationnel des conseils scolaires de district* pour veiller à ce que les pratiques exemplaires reflètent les changements aux politiques et les nouvelles directives.

Les changements les plus importants de la nouvelle édition du Guide résultent de l'introduction de la *Loi de 2009 sur le rendement des élèves et la gouvernance des conseils scolaires* (projet de loi 177). La Loi avait une incidence sur la gouvernance et l'administration du conseil scolaire ainsi que les ressources humaines, et les sections s'y rapportant ont été modifiées en conséquence.. Lors de leurs visites sur le terrain au cours de la dernière année, les équipes d'examen ont noté que le secteur avait déjà une nouvelle compréhension des rôles et responsabilités des conseillères et conseillers scolaires, de la direction de l'éducation et des cadres supérieurs des conseils scolaires.

Nous avons également pris des mesures pour harmoniser le Guide d'examen opérationnel avec la Stratégie ontarienne d'équité et d'éducation inclusive de 2009 et le document *Équité et éducation inclusive dans les écoles de l'Ontario : Lignes directrices pour l'élaboration et la mise en œuvre de politiques de 2009*. De plus, le Guide intègre désormais les mises à jour en matière de planification des immobilisations, notamment l'incidence de l'apprentissage des jeunes enfants et celles dans les domaines de la gestion des projets d'immobilisations, de la conciergerie et de l'entretien.

Même si les équipes d'examen ont remarqué que de nombreux conseils scolaires se préparaient à l'arrivée des modèles régionaux de vérification, nous reconnaissons qu'il s'agit d'un domaine de transition. Nous n'avons pas eu à modifier les pratiques exemplaires en matière de vérification puisqu'elles sont déjà cohérentes avec la nouvelle orientation du Ministère. Par ailleurs, pour les examens restants, nous sommes intéressés à en apprendre davantage sur les approches existantes pour assurer une meilleure gestion et accroître l'obligation de rendre compte dans le secteur.

Les cinq pratiques exemplaires suivantes ont été ajoutées à la quatrième édition du Guide d'examen opérationnel :

### **Recrutement et embauche du personnel (page 14)**

*Le conseil scolaire dispose de processus pour cerner et éliminer les préjugés discriminatoires et les obstacles systémiques lors du recrutement, de la sélection, de l'embauche, du mentorat, de la promotion et la planification de la relève du personnel. Le conseil scolaire procède à l'examen des systèmes d'emploi et s'efforce d'accroître la diversité de ses bassins de recrutement.*

### **Relations de travail (page 14)**

*Les conseillères et conseillers scolaires établissent la politique et le cadre des priorités qui régissent les négociations du conseil scolaire.*

### **Élaboration de plans annuels et pluriannuels en matière d'immobilisations (page 42)**

*Le conseil scolaire dispose d'une politique de partenariat pour le partage des installations.*

### **Surveillance et présentation de la progression des projets de construction (page 44)**

*Un gestionnaire de projets est nommé pour superviser tous les aspects du projet, y compris le suivi du budget et de l'échéancier, et s'assurer que des processus de gestion sont en place pour traiter des questions se rapportant aux ordres de modification et à d'autres processus nécessitant une approbation à l'interne. Il doit notamment procéder à des mises à jour périodiques sur la situation du projet et à une évaluation du projet après la construction.*

*Un consultant indépendant en matière de coûts est engagé par le conseil scolaire pour examiner le projet, fournir une analyse des coûts et des conseils pertinents à cet égard et présenter diverses options aux conseils scolaires afin que les dépenses proposées soient conformes au budget approuvé, avant l'appel d'offres.*

### **Prochaines étapes**

Nous sommes toujours impressionnés par l'enthousiasme et le soutien incroyables apportés à la présente initiative. De nombreux conseils scolaires ont mentionné qu'ils ont commencé à travailler sur les domaines d'amélioration immédiatement après les visites sur le terrain. Même s'il y aura moins de visites sur le terrain cette année, nous augmenterons sensiblement le nombre d'examens de suivis auprès des conseils scolaires. Si vous avez déjà eu votre examen de suivi, vous savez qu'il s'agit d'un processus beaucoup moins rigoureux, mais non moins important. Ces suivis nous aident à évaluer le travail important réalisé dans le secteur pour appliquer les pratiques exemplaires. Nous avons joint un calendrier des examens de suivi pour vous laisser le temps de vous préparer à cette activité. Je vous encourage à réfléchir aux objectifs et aux priorités de votre conseil scolaire et à la manière dont les recommandations des équipes d'examen opérationnel ont guidé votre travail au cours de l'année.

Dans les prochains mois, les équipes d'examen commenceront à compiler leurs principales conclusions et observations pour ébaucher un rapport définitif. Ce dernier mettra en lumière les progrès réalisés dans le secteur depuis les premiers examens opérationnels de 2007.

Le processus d'examen opérationnel tire à sa fin, et nous commençons à réfléchir aux prochaines mesures du Ministère pour continuer d'aider les conseils scolaires à

renforcer leurs capacités de gestion. À cet effet, nous aimerais obtenir vos commentaires sur le processus initial d'examen opérationnel et les orientations à envisager pour l'avenir.

### **Site Web de la Direction du soutien aux activités scolaires**

La Direction du soutien aux activités scolaires effectue continuellement la mise à jour de son site Web et y ajoute les rapports des conseils scolaires (soit les rapports d'examen opérationnels et les rapports de suivi), de même que des outils tels que le Guide d'examen opérationnel. De plus amples renseignements sont disponibles en ligne à l'adresse suivante : <https://sbsb.edu.on.ca/>.

Si vous avez des questions au sujet du processus d'examen opérationnel ou des outils et de la documentation connexes, veuillez communiquer avec Lorraine Smith au 416 325-2719 ([Lorraine.Smith@ontario.ca](mailto:Lorraine.Smith@ontario.ca)) ou Miranda Bisnauth au 416 314-3465 ([Miranda.Bisnauth@ontario.ca](mailto:Miranda.Bisnauth@ontario.ca)).

Je vous remercie et j'ai bien hâte de continuer à travailler avec vous dans le cadre de cette importante initiative.

La directrice du soutien aux activités scolaires,



Cheri Hayward

c. c. : Cadres supérieurs de l'administration des affaires

## Annexe A

### Conseils scolaires sujets à examen pour l'année 2010-2011

Conseil scolaire	Date d'examen (semaine du)
Superior Greenstone District School Board	20 septembre 2010
Rainbow District School Board	27 septembre 2010
Renfrew County Catholic District School Board	18 octobre 2010
Renfrew County District School Board	1 <sup>er</sup> novembre 2010
Simcoe Muskoka Catholic DSB	15 novembre 2010
Kawartha Pine Ridge District School Board	29 novembre 2010
Grand Erie District School Board	13 décembre 2010
Limestone District School Board	10 janvier 2011
York Region District School Board	31 janvier 2011
Toronto Catholic District School Board	21 mars 2011
York Catholic District School Board	25 avril 2011

## Annexe B

### Conseils scolaires sujets à l'examen de suivi pour l'année 2010-2011

Examens de suivi par les conseils scolaires	Date d'examen (mois)
Waterloo Region District School Board	Octobre 2010
CSD catholique Franco-Nord	Octobre 2010
CSD catholique des Aurores boréales	Décembre 2010
CSD du Nord-Est de l'Ontario	Janvier 2011
CSD catholique du Nouvel-Ontario	Janvier 2011
Conseil des écoles publiques de l'Est de l'Ontario	Janvier 2011
CSD du Grand Nord de l'Ontario	Janvier 2011
Keewatin-Patricia District School Board	Février 2011
Bruce-Grey Catholic District School Board	Février 2011
CSD catholique des Grandes Rivières	Février 2011
CSD catholique de l'Est ontarien	Février 2011
CSD des écoles catholiques du Sud-Ouest	Février 2011
Wellington Catholic District School Board	Février 2011
Dufferin-Peel Catholic District School Board	Février 2011
Thunder Bay Catholic District School Board	Février 2011
Bluewater DSB	Février 2011
Greater Essex County District School Board	Février 2011
Peel District School Board	Février 2011
Toronto District School Board	Mai 2011
Upper Grand District School Board	Mai 2011
Catholic District School Board of Eastern Ontario	Mai 2011
District School Board of Niagara	Mai 2011
Hastings and Prince Edward District School Board	Mai 2011
Niagara Catholic District School Board	Mai 2011
CSD du Centre Sud-Ouest	Mai 2011
CSD catholique Centre-Sud	Juin 2011
Huron Perth Catholic District School Board	Septembre 2011

Hamilton-Wentworth Catholic District School Board	Septembre 2011
Algonquin and Lakeshore Catholic District School Board	Septembre 2011
Northeastern Catholic District School Board	Septembre 2011
St Clair Catholic District School Board	Septembre 2011
District School Board Ontario North East	Septembre 2011
CSD catholique du Centre-Est de l'Ontario	Septembre 2011
Upper Canada District School Board	Octobre 2011
Superior North Catholic DSB	Octobre 2011
Nipissing-Parry Sound Catholic District School Board	Octobre 2011
Kenora Catholic District School Board	Octobre 2011
Halton Catholic District School Board	Novembre 2011