

**Ministère de l'Éducation**

Conseil scolaire Viamonde (Conseil  
scolaire de district du Centre Sud-  
Ouest)

Rapport de suivi à l'examen  
opérationnel

**octobre 2011**

## TABLE DES MATIÈRES

<b>1. Introduction</b> .....	<b>1</b>
<b>2. Mise à jour sur la situation et la mise en œuvre</b> .....	<b>3</b>
Introduction .....	3
Résumé de l'état des recommandations.....	3
<b>3. Gestion et administration du conseil scolaire</b> .....	<b>4</b>
No 1 Établissement d'un calendrier de révision des politiques au conseil .....	4
No 2 Élaboration d'un plan de relève officiel.....	4
<b>4. Gestion des ressources humaines et dotation en personnel / affectation du personnel dans les écoles</b> .....	<b>5</b>
No 1 Élaboration d'un système d'évaluation du rendement pour tout le personnel	5
No 2 Programmes et processus de gestion de l'assiduité .....	6
No 3 Gestion des régimes d'avantages sociaux du conseil scolaire.....	6
<b>5. Gestion financière</b> .....	<b>7</b>
No 1 Fonction de vérification interne .....	7
N° 2 Comité de vérification .....	8
N° 3 Portails de fournisseurs .....	8
<b>6. Exploitation des écoles et gestion des installations</b> .....	<b>10</b>
No 1 Élaboration d'un plan annuel.....	11
No 2 Système d'ordres de travail.....	11
No 3 Plan de gestion de l'énergie .....	11
No 4 Facturation consolidée .....	12
No 5 Suivi et rapports sur la conservation de l'énergie.....	12
<b>7. Adoption de nouvelles pratiques exemplaires par le conseil scolaire</b> .....	<b>13</b>
Gestion et administration du conseil scolaire.....	13
Gestion des ressources humaines et dotation en personnel / affectation du personnel dans les écoles .....	13
<b>Gestion financière</b> .....	<b>15</b>
Exploitation des écoles et gestion des installations .....	15
<b>Annexe A – Sélection des recommandations</b> .....	<b>19</b>

## 1. Introduction

Le Ministère procède actuellement à l'examen opérationnel des 72 conseils scolaires de district dans toute la province. Le but du Ministère consiste à améliorer la capacité de gestion des conseils scolaires en favorisant la bonne intendance des ressources publiques, ainsi qu'en misant sur les meilleures pratiques et en les partageant. En déterminant les possibilités d'amélioration continue, on fait en sorte que l'administration et le fonctionnement des conseils scolaires soient coordonnés pour appuyer la principale priorité du gouvernement : le rendement des élèves.

Conformément aux objectifs énoncés pour les examens opérationnels, le Ministère a également encouragé les conseils scolaires à participer à un volet du cycle de l'examen opérationnel : une mise à jour sur la situation et sur la mise en œuvre. Survenant de 12 à 18 mois après la publication du rapport final sur l'examen opérationnel, cette mise à jour permet aux conseils scolaires de faire le point avec le Ministère sur les recommandations formulées dans le rapport final qui ont été mises en œuvre. Elle leur permet aussi d'exprimer leur avis sur le processus, les avantages qui en ont découlé, et les aspects auxquels il serait utile d'apporter certains ajustements.

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

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

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

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

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

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

Dans l'examen de suivi, on vérifie également, sans entrer dans les détails, si le conseil scolaire a adopté les pratiques exemplaires qui ont été ajoutées à la troisième et à la quatrième édition du Guide d'examen opérationnel. Ces pratiques ne faisaient pas partie du processus initial d'examen.

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

### **Introduction**

Le suivi à l'examen opérationnel du Conseil scolaire Viamonde (Conseil scolaire de district du Centre Sud-Ouest) a eu lieu le 30 mai 2011, environ 18 mois après la publication du rapport d'examen opérationnel. L'Équipe d'examen opérationnel Deloitte a tenu une téléconférence avec la directrice de l'éducation.

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

Le conseil scolaire a fait des progrès concernant la mise en œuvre des recommandations depuis l'achèvement de son examen opérationnel en septembre 2009. Soulignons notamment les mesures prises pour l'élaboration d'un plan complet de gestion de l'énergie. Le service responsable a commencé par une vérification de la consommation et de l'utilisation d'énergie dans tout le conseil scolaire pour repérer les endroits à forte consommation. Lorsque les objectifs cibles de ce plan auront été établis, le conseil scolaire et les conseillères et conseillers scolaires devraient les examiner annuellement.

Le rapport d'examen opérationnel comportait 25 recommandations. Dans son rapport de suivi, l'Équipe d'examen opérationnel s'est penchée sur treize d'entre elles. Dix d'entre elles portaient sur les douze occasions d'amélioration relevées dans les rapports sectoriels de 2008 et 2009, trois se rapportaient à la planification stratégique, six concernaient le rendement positif des investissements et trois traitaient des secteurs de risque en particulier. Les recommandations retenues et les critères correspondants se trouvent à l'annexe A.

De manière générale, l'administration principale a mis en œuvre la plupart des recommandations retenues pour le suivi, ou réalisé un certain progrès en ce sens.

Le conseil scolaire a indiqué que le processus d'examen opérationnel avait été une expérience constructive. La direction dit avoir pris la décision de ne pas présenter le rapport au public, car il ne s'agissait que de questions d'ordre opérationnel.

### 3. Gestion et administration du conseil scolaire

#### No 1 Établissement d'un calendrier de révision des politiques au conseil

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le conseil scolaire devrait envisager d'établir un calendrier de révision des politiques grâce auquel on pourrait s'assurer que les politiques de tous les domaines fonctionnels sont examinées périodiquement. Cette démarche pourrait comprendre la mise sur pied d'un comité chargé des politiques qui déterminerait quelles politiques nécessitent un examen et quelles politiques doivent être élaborées.	Terminée

#### No 2 Élaboration d'un plan de relève officiel

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le conseil devrait envisager d'établir un plan de relève formalisé pour tous les cadres du conseil dans le but de renforcer les initiatives déjà prises par le conseil.	En cours

#### No 1 Établissement d'un calendrier de révision des politiques au conseil

La direction a reconnu l'importance d'établir un calendrier officiel de révision des politiques et a établi une liste de politiques que le Conseil doit réviser. Le calendrier débute en septembre 2011. Le conseil scolaire est invité à s'assurer que toutes ses politiques seront révisées dans un cycle de trois ans.

#### No 2 Élaboration d'un plan de relève officiel

La direction a reconnu l'importance d'une planification de la relève et a créé un plan de relève officiel pour les surintendances le 28 mai 2011, une première étape dans l'élaboration d'un plan englobant tous les postes de cadre supérieur. En outre, chaque surintendance a élaboré un plan de relève personnel fondé sur les connaissances nécessaires et les besoins du poste. Par exemple, la surintendante des affaires a prévu dans son plan que la personne qui prendra sa relève doit suivre certains cours en éducation à l'Université de Guelph afin de disposer du bagage de connaissances nécessaires au poste. La formation de cette personne est d'ailleurs en cours.

Le conseil scolaire retient les services d'un consultant pour obtenir des suggestions supplémentaires concernant l'élaboration d'un plan officiel de relève pour tous les cadres supérieurs. Le conseil est invité à travailler à l'élaboration d'un plan de relève officiel qui regroupe à la fois le personnel scolaire et le personnel non scolaire occupant des postes de leadership clés.

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

##### No 1 Élaboration d'un système d'évaluation du rendement pour tout le personnel

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
La direction devrait élaborer des politiques et modalités relatives à un système d'évaluation du rendement des employés pour tout le personnel.	En cours

##### No 2 Programmes et processus de gestion de l'assiduité

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le secteur devrait élaborer un programme complet de gestion de l'assiduité, comprenant notamment des politiques et des procédures visant à régler les problèmes concernant certains types d'absentéisme. Cette importante initiative fournira à la direction une approche uniforme et structurée visant à améliorer l'assiduité en instaurant notamment le renforcement positif du personnel et des pratiques normalisées pour tous les groupes d'employées et d'employés.	En cours

##### No 3 Gestion des régimes d'avantages sociaux du conseil scolaire

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
La direction devrait procéder à une vérification périodique de la compagnie d'assurances (services de gestion seulement) du conseil scolaire, qui gère le processus de demandes d'indemnisation médicale et dentaire, pour s'assurer que les demandes du conseil sont traitées conformément aux modalités du régime.	Terminée

##### No 1 Élaboration d'un système d'évaluation du rendement pour tout le personnel

La direction du service des ressources humaines (RH) travaille à l'élaboration de politiques et de modalités relatives à un système d'évaluation du rendement des employés pour l'ensemble du personnel. Elle étudie actuellement les avantages que procurerait un système automatisé et accessible en ligne pour tout le personnel et les superviseurs. Le conseil scolaire indique qu'il planifie avoir un tel système en place d'ici juin 2012. Le conseil devrait poursuivre la mise en œuvre de ce système.

## **No 2 Programmes et processus de gestion de l'assiduité**

La direction s'efforce d'élaborer un programme d'encouragement à l'assiduité pour faciliter le suivi des présences et la gestion des limitations fonctionnelles, et elle travaille avec la School Boards' Cooperative à créer un plan d'action officiel. Le conseil scolaire mentionne également qu'il collabore avec les autres conseils scolaires de langue française à l'élaboration d'un programme pour assurer le suivi des absences par le système SAP. Il prévoit qu'un tel système sera fonctionnel au cours de l'année 2011-2012.

Le conseil scolaire affirme que toute absence durant plus de cinq jours suscite un appel de la part du service des RH. Il indique également qu'une entreprise externe assure le suivi des absences prolongées.

Le service devrait poursuivre ses efforts en vue d'élaborer un programme exhaustif d'encouragement à l'assiduité, y compris des politiques et des procédures visant des catégories précises d'absentéisme.

## **No 3 Gestion des régimes d'avantages sociaux du conseil scolaire**

Le conseil scolaire affirme que ce processus a été mené à terme grâce à un projet auquel ont participé les services des RH des douze conseils scolaires de langue française. Ces services ont vérifié le travail exécuté par le fournisseur de services externe pour les douze conseils de langue française.



## 5. Gestion financière

### No 1 Fonction de vérification interne

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
La direction devrait envisager d'officialiser une fonction de vérification interne, qui comprendrait une vérification étendue des mesures de contrôle en matière de finances et de gestion et du respect des politiques du Conseil. La direction pourrait tout d'abord déterminer les options concernant le mandat et la portée de la fonction, puis estimer les coûts de chaque option.	Terminée

### N° 2 Comité de vérification

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
La direction et les conseillères et conseillers scolaires devraient envisager de former un comité de vérification suivant les recommandations du Ministère et recruter des membres externes qui contribueraient à l'efficacité du comité de vérification.	Terminée

### No 3 Portails des fournisseurs

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
La direction devrait envisager de mettre en œuvre une interface électronique avec les fournisseurs pour passer des commandes, effectuer le traitement et faire les paiements, y compris l'utilisation de portails de fournisseurs.	Terminée

### No 1 Fonction de vérification interne

Dans le cadre des Subventions pour les besoins des élèves (SBE) de 2009-2010, le Ministère a annoncé un financement pour établir des comités de vérification et des fonctions de vérification interne. Depuis l'annonce de ce financement, le Ministère a créé plusieurs ressources pour soutenir ces fonctions, dont une initiative régionale de vérification. Le conseil scolaire participe à cette initiative, laquelle fournit des fonds pour certains membres du personnel affectés exclusivement à la vérification interne dans les huit régions de la province, conformément au nouveau règlement sur les comités de vérification. Les douze conseils scolaires de langue française font tous partie de la même région.

Entré en vigueur en septembre 2010, le règlement sur les comités de vérification exige que les conseils scolaires se dotent d'un comité de vérification au plus tard le 31 janvier 2011. Ce règlement fixe les grands points suivants :

- le processus de nomination pour les membres;
- la participation obligatoire des membres externes;
- le mandat;
- les responsabilités et pouvoirs du comité;
- la présentation de rapports;
- la date limite de la première réunion du comité de vérification (31 mars 2011).

Aux fins de cette initiative, une ou un chef régional de la vérification interne est nommé et présente un résumé du plan de vérification (chantiers pour l'année courante et plan pluriannuel), un plan de dotation en personnel et un budget pour le prochain exercice financier à la direction de l'éducation, au cadre supérieur de l'administration des affaires et au comité de vérification du Conseil.

La direction a indiqué qu'elle participe actuellement à l'orientation du Ministère, soit de partager la fonction de vérification interne avec plusieurs autres conseils scolaires de district de langue française, et qu'elle surveille de près les nouveaux développements.

## **N° 2 Comité de vérification**

Le conseil scolaire a indiqué qu'il avait fait l'embauche de deux personnes de l'externe pour son comité de vérification et qu'il les a nommées officiellement membres du comité. Le conseil scolaire devrait continuer à se familiariser avec le nouveau règlement sur les comités de vérification et l'initiative de vérification interne du Ministère, y compris l'établissement d'équipes régionales de vérification interne et l'élaboration d'une évaluation des risques pour déterminer les secteurs prioritaires qui devraient faire l'objet d'une vérification interne. Le conseil scolaire devrait collaborer avec l'équipe régionale de vérification interne pour veiller à ce que les plans annuels soient bien établis. Elle devrait faire un suivi des recommandations formulées dans les rapports de vérification et prendre des mesures à ce propos. Les plans de vérification devraient également être approuvés par le comité de vérification.

## **N° 3 Portails de fournisseurs**

Le conseil scolaire utilise actuellement des interfaces électroniques pour passer des commandes à ses fournisseurs, en effectuer le traitement et en faire le paiement.

Cependant, le conseil scolaire n'utilise aucun portail de fournisseur. Le conseil scolaire a expliqué que le Marché éducationnel collaboratif de l'Ontario (MECO) avait tenté d'instaurer l'utilisation des portails de fournisseurs, mais que cette initiative n'avait pas été retenue en raison de l'importance des risques et des coûts associés. Le conseil scolaire est invité à étudier la possibilité d'une utilisation de ces portails dans la mesure du possible.

## 6. Exploitation des écoles et gestion des installations

### No 1 Élaboration d'un plan annuel

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
La direction devrait envisager de s'assurer que les objectifs et priorités de l'organisation des opérations et des installations sont consignés dans un plan annuel du service qui correspond au plan d'amélioration annuel du conseil et qui est accessible aux principaux intervenants. Le plan comprendrait des objectifs mesurables, des échéances précises et des obligations de rendre compte définies.	En cours

### No 2 Système d'ordres de travail

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
La direction devrait continuer les initiatives entreprises pour la recherche d'un nouveau système de bons de travail qui rationaliserait la gestion, la répartition, le suivi et la communication des bons de travail liés à la réfection et à l'entretien général des installations.	En cours

### N° 3 Plan de gestion de l'énergie

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le conseil scolaire devrait élaborer un plan pluriannuel de gestion de l'énergie pour l'ensemble du système en déterminant des objectifs appropriés de réduction de consommation.	Terminée

### No 4 Facturation consolidée

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
La direction devrait demander aux entreprises de services publics d'envoyer des factures électroniques consolidées. La direction pourrait ainsi appuyer plus efficacement la surveillance et la prévision de la consommation d'énergie et réduire la tâche de travail du service des comptes créditeurs.	Non mise en œuvre

## No 5 Suivi et rapports sur la conservation de l'énergie

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le conseil scolaire devrait s'assurer qu'il a mis en place des mécanismes de suivi de la consommation et des coûts d'énergie pour créer de rapports périodiques à cet égard aux écoles, au comité exécutif, ainsi qu'aux conseillères et aux conseillers scolaires.	En cours

### No 1 Élaboration d'un plan annuel

Le service des installations n'élabore pas de plan annuel de service pour le moment. Au lieu de cela, le conseil scolaire émet ses recommandations dans un rapport remis au comité exécutif sur les projets pluriannuels du service et ses priorités, comme les régions sans service qu'il faut cibler et les régions ayant besoin de nouvelles écoles.

Ces recommandations sont ensuite présentées aux conseillères et conseillers scolaires en fonction des besoins.

De plus, le conseil scolaire a mis en place un programme d'entretien et de prévention. Ce programme aide le conseil scolaire à établir l'ordre de ses priorités pour l'année à venir. La sélection des projets se fait selon les allocations budgétaires et les priorités de l'année scolaire avant d'être présentée aux conseillères et conseillers scolaires pour approbation.

### No 2 Système d'ordres de travail

Le conseil scolaire travaille avec un fournisseur de l'externe pour élaborer un système automatisé d'ordres de travail qui remplacera le système actuel, ce dernier exigeant beaucoup de travail et une saisie manuelle des données. Le conseil signale qu'avec ce nouveau système les ordres de travail seront mieux intégrés au système SAP. La direction confirme qu'un tel système sera en place d'ici la fin de 2012.

### No 3 Plan de gestion de l'énergie

Le service a mis au point un plan de gestion de l'énergie pluriannuel et à l'échelle du système, qui comporte des cibles appropriées de réduction de la consommation d'énergie. Il a commencé ce travail en effectuant une vérification de la consommation de tout le conseil scolaire afin de relever les endroits à forte consommation. Le conseil relève que cet exercice s'est également montré utile pour comprendre les avantages quantifiables associés à certaines initiatives particulières, comme celle des écoles écoénergétiques. Chaque année, le conseil ainsi que les conseillères et conseillers scolaires révisent leurs cibles.

#### **N° 4 Facturation consolidée**

Le conseil scolaire reçoit actuellement toutes ses factures de services publics par la poste. Il ne prévoit pas aller de l'avant sur cette recommandation, étant donné son étalement géographique.

Le conseil scolaire est invité à étudier les avantages de regrouper, lorsque c'est possible, ses factures de services publics en version électronique pour l'ensemble de ses établissements et installations. Ce regroupement pourrait ainsi appuyer plus efficacement la surveillance et la prévision de la consommation d'énergie et réduire la charge de travail du personnel aux comptes créditeurs.

#### **N° 5 Suivi et rapports sur la conservation de l'énergie**

Le conseil scolaire a indiqué qu'il dispose actuellement d'un système de suivi de la consommation d'énergie dans chacune de ses écoles. Jusqu'à présent, cependant, aucun rapport sur la consommation d'énergie n'a été présenté au Conseil; le conseil scolaire prévoit remédier à la situation au cours de l'année scolaire 2011-2012. Ces rapports devraient également être communiqués aux écoles et au comité exécutif ou aux cadres supérieurs pour leur montrer les progrès réalisés sur certaines initiatives particulières de conservation d'énergie et souligner les réductions d'énergie réalisées.

## 7. Adoption de nouvelles pratiques exemplaires par le conseil scolaire

Les pratiques exemplaires suivantes ont été ajoutées ou modifiées dans la troisième et la quatrième édition du Guide d'examen opérationnel, qui ont été distribuées aux représentants du secteur. Certaines de ces pratiques découlent des observations et des apprentissages réalisés au cours des examens effectués durant les vagues précédentes.

Les conseils scolaires dont l'examen a été réalisé avant septembre 2009 n'ont pas été évalués selon les nouvelles pratiques exemplaires énumérées ci-dessous. Au cours du présent processus d'examen de suivi, l'Équipe d'examen opérationnel a demandé à ces conseils scolaires d'expliquer dans quelle mesure ils ont adopté ces pratiques exemplaires.

### Gestion et administration du conseil scolaire

Nouvelle pratique exemplaire	Adoptée?
Le modèle de gestion reflète les rôles et les responsabilités prévus dans la <i>Loi de 2009 sur le rendement des élèves et la gouvernance des conseils scolaires</i> (projet de loi 177).	Oui

Le conseil scolaire a mis en œuvre cette pratique exemplaire. Il signale que le projet de loi 177 aura des répercussions directes sur toutes les politiques en place. Ainsi, les conseillères et conseillers scolaires réélus ou nouvellement élus auront besoin de formations supplémentaires et de sensibilisation, car les nouvelles exigences de la Loi leur demanderont d'importantes adaptations au vu de la culture actuelle au conseil scolaire. Le conseil scolaire a déjà donné une séance d'orientation aux conseillères et conseillers scolaires réélus ou nouvellement élus pour les aider à mieux comprendre leur rôle à la lumière des nouvelles exigences de la Loi.

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

Nouvelle pratique exemplaire	Adoptée?
Le conseil scolaire a adopté les processus et les systèmes appropriés pour surveiller régulièrement l'assiduité du personnel.	En cours
Les conseillères et conseillers scolaires ne siègent pas aux comités d'embauche, sauf pour l'embauche d'une directrice ou d'un directeur de l'éducation, mais élaborent des politiques qui régissent la dotation en personnel et l'embauche.	En cours
Le conseil scolaire dispose de processus pour cerner et éliminer les préjugés discriminatoires et les barrières systémiques qui entravent la recherche, la sélection, l'embauche, le mentorat et l'avancement du	En cours

Nouvelle pratique exemplaire	Adoptée?
personnel ainsi que les processus de planification de la relève. Le conseil scolaire procède aussi à l'examen des systèmes d'emploi et s'efforce d'accroître la diversité de ses bassins de recrutement.	
Les conseillères et conseillers scolaires établissent la politique et le cadre des priorités qui régissent les négociations du conseil scolaire.	Oui

Le conseil scolaire a signalé qu'il collabore avec les autres conseils de langue française au développement d'une application dans le système SAP pour gérer les absences et vérifier l'assiduité des membres du personnel de façon régulière. Il prévoit que l'implantation de ce système de soutien à l'assiduité aura lieu au cours de l'année scolaire 2011-2012. Le conseil scolaire devrait continuer dans cette voie et veiller à ce que des processus, procédures et politiques soient en place pour soutenir le nouveau système avant son implantation et le mettre la dernière main au plan d'implantation.

Le conseil scolaire admet que les conseillères et conseillers scolaires siègent actuellement aux comités d'embauche du conseil. Il est cependant en train de changer cette pratique en offrant formation et orientation aux conseillères et conseillers scolaires pour que ces derniers deviennent conscients des nouvelles exigences apportées par le projet de loi 177. De plus, la directrice de l'éducation devrait modifier la composition des divers comités d'entrevue et élaborer des politiques et procédures officielles d'embauche pour clarifier le rôle des conseillères et conseillers scolaires et du personnel du conseil scolaire en matière d'embauche et de recrutement. Les conseillères et conseillers scolaires devraient élaborer les politiques qui régissent la dotation en personnel et l'embauche, mais ne devraient siéger à un comité d'embauche que pour l'embauche de la direction de l'éducation.

Le conseil scolaire dispose d'une politique sur la discrimination et le harcèlement pour s'assurer que le processus de sélection et d'embauche des membres du personnel est antidiscriminatoire.

Le conseil scolaire dispose de moyens pour connaître le point de vue et obtenir la rétroaction des conseillères et conseillers scolaires quant aux priorités à cibler lors des négociations des diverses conventions collectives. Par exemple, avant chaque ronde de négociation, l'administration principale reçoit un mandat clair de la part des conseillères et conseillers scolaires sur les principaux points à la table de négociation. Par ailleurs, les priorités provinciales, comme les initiatives d'approvisionnement collectives, figurent au nombre des priorités cernées par les douze conseils de langue française par l'entremise de divers groupes et diverses associations alors que les priorités du Conseil Viamonde sont quant à elles établies par les cadres supérieurs, avant d'être validées et approuvées par le Conseil.



## Gestion financière

Nouvelle pratique exemplaire	Adoptée?
La direction veille à ce que des mesures de contrôle adéquates soient mises en œuvre pour préserver les recettes non tirées de subventions et coordonner la déclaration annuelle des recettes et des dépenses.	Oui
Les politiques d'approvisionnement approuvées définissent clairement les circonstances dans lesquelles le conseil scolaire devra avoir recours à des processus d'achat concurrentiel ou non concurrentiel.	Oui
Les politiques et modalités établies qui régissent tous les aspects de la chaîne d'approvisionnement, notamment les achats planifiés (récurrents) et non planifiés (non récurrents / urgents) sont conformes aux <i>Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement</i> (version 1.0).	Oui
Conformément aux <i>Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement</i> , les niveaux de pouvoir d'achat correspondent aux tâches et aux responsabilités des postes et font l'objet d'une surveillance par les superviseurs ou les chefs de service relativement à la conformité.	Oui

Le conseil scolaire a veillé à la mise en place par l'administration principale de mesures adéquates pour garantir les recettes non tirées de subventions. Il a signalé que ces mesures sont en place depuis quelques années.

Le conseil scolaire atteste être en conformité avec tous les aspects des recommandations formulées dans les *Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement*. Il a également mis en place des politiques d'approvisionnement qui ont été approuvées et qui établissent clairement les circonstances dans lesquelles il faut faire appel à un processus d'achat concurrentiel ou non concurrentiel.

En outre, les pouvoirs d'autorisation correspondent aux tâches et aux responsabilités des postes et font l'objet d'une surveillance par les superviseurs ou les chefs de service relativement à la conformité. Cette nouvelle politique figure sur le site Web du conseil scolaire.

## Exploitation des écoles et gestion des installations

Nouvelle pratique exemplaire	Adoptée?
Le conseil scolaire a mis en œuvre un programme d'écopropreté officiel dans le cadre de sa politique en matière d'éducation environnementale globale.	Oui
Élaboration, mise en œuvre et surveillance d'un plan ou d'une stratégie de santé et de sécurité au travail qui tient compte des politiques et des procédures administratives du conseil scolaire en la matière et qui permet de veiller à ce que le conseil respecte les exigences de la loi dans ce domaine.	En cours

Nouvelle pratique exemplaire	Adoptée?
Élaboration, mise en œuvre et surveillance d'un plan ou d'une stratégie de sécurité qui tient compte des politiques et des procédures administratives du conseil scolaire relatives à la sécurité des élèves et qui permet de veiller à ce que le conseil respecte les exigences de la loi et ses politiques en la matière.	En cours
Élaboration, mise en œuvre et surveillance d'un plan ou d'une stratégie relative à la santé qui tient compte des politiques et des procédures du conseil scolaire en la matière et qui permet de veiller à ce que le conseil respecte les exigences de la loi dans ce domaine.	Non
Le conseil scolaire se base sur les principes présentés dans la <i>Loi de 2009 sur l'énergie verte</i> adoptée par l'Ontario pour la construction, l'acquisition, l'utilisation et la gestion des installations scolaires	Oui
Le conseil scolaire dispose d'une politique de partenariat pour le partage des installations.	Non
Un gestionnaire de projets est nommé pour superviser tous les aspects du projet, y compris la surveillance du budget et de l'échéancier, et pour s'assurer que des processus de gestion sont en place pour traiter des questions se rapportant aux ordres de modification et à d'autres processus nécessitant une approbation à l'interne. Ce processus comprend des mises à jour périodiques sur la situation du projet et une évaluation du projet après la construction.	Oui
Un consultant en matière de coûts indépendant est engagé par le conseil scolaire pour examiner le projet, fournir une analyse des coûts et des conseils pertinents à cet égard et présenter diverses options aux conseils scolaires afin que les dépenses proposées soient conformes au budget approuvé, avant l'appel d'offres.	Oui
La direction cherche d'abord à utiliser toutes les installations scolaires disponibles avant de construire, d'acheter ou de louer des installations supplémentaires.	Oui

Le conseil scolaire a déclaré avoir accompli des progrès dans l'adoption des pratiques exemplaires liées à l'exploitation des écoles et à la gestion des installations. Par exemple, le conseil scolaire utilise actuellement des produits de nettoyage écologiques dans ses écoles et ses installations et il a formé un comité pour superviser son programme officiel d'écopropreté.

Le conseil scolaire dispose d'un programme de santé et sécurité au travail (SST) qui est en fonction depuis plusieurs années. Il a également mis au point un certain nombre de politiques pour appuyer ce programme. Pour compléter ces initiatives, le conseil scolaire s'affaire présentement à développer une stratégie SST. L'intention du conseil est de développer une stratégie multi-année de SST qui consolide toutes les initiatives visant la promotion de celle-ci ainsi que de veiller ce que les employés du conseil scolaire se conforme aux exigences de la loi à cet égard.

Le conseil scolaire élabore actuellement une stratégie de sécurité pour s'assurer de respecter les projets de loi 168 et 157. Il devrait poursuivre l'élaboration de sa stratégie de manière à ce qu'elle corresponde à ses politiques et à ses procédures administratives relatives à la sécurité des élèves et du personnel, en surveiller l'application, et veiller à ce que le conseil scolaire se conforme aux exigences de la loi et des politiques relativement à la sécurité des élèves et du personnel.

Le conseil scolaire ne dispose pas d'une stratégie ou d'un plan en matière de santé. Une telle stratégie ou un tel plan lui permettrait de veiller à la promotion de la santé et du bien-être en général auprès des élèves et de tous les groupes d'employés. Le document qui porterait sur ce genre de stratégie pourrait comporter les éléments suivants :

- **Domaine d'application** – Le document devrait porter sur les stratégies visant à améliorer le bien-être et la santé et favorisant un mode de vie sain et l'équilibre entre la vie personnelle et professionnelle.
- **Vision, mission et valeurs** – Un énoncé de mission qui exprime clairement ce que le conseil scolaire entend réaliser à long terme et comment il compte s'y prendre.
- **Buts et objectifs** – Une série d'activités définies dans le temps qui précisent des buts et des objectifs assignés aux personnes appropriées, et dont le rendement et les résultats peuvent faire l'objet d'un suivi.
- **Feuille de route de mise en œuvre annuelle** – Un inventaire détaillé de tous les événements, travaux et activités qui auront lieu au cours de l'année scolaire à venir et qui permettront de concrétiser la vision de la stratégie en matière de santé.

La direction a indiqué qu'elle étudierait en profondeur la *Loi de 2009 sur l'énergie verte* de l'Ontario et veillerait à ce que ses principes soient appliqués dans la conduite des activités de construction, d'acquisition, d'exploitation et de gestion d'installations scolaires du conseil scolaire. Le conseil scolaire a fait savoir qu'aucun projet ni travaux de construction ne sont en cours et qu'il ne prévoit pas faire l'acquisition de nouveaux édifices dans l'immédiat.

La direction ne dispose pas d'une politique concernant les partenariats de partage des installations et a relevé qu'elle n'en a pas créé par manque de temps et de ressources. Le conseil scolaire devrait élaborer une telle politique ainsi que les procédures de soutien en conformité avec les exigences du Ministère. Vous trouverez ci-dessous les liens vers la note de service présentant la *Ligne directrice sur les partenariats pour le partage des installations*, la ligne directrice elle-même ainsi que les faits saillants de la *Loi sur l'éducation* (articles concernant les partenariats de partage des installations).  
[http://faab.edu.gov.on.ca/Memos/B2010/B\\_1F.pdf](http://faab.edu.gov.on.ca/Memos/B2010/B_1F.pdf),

[http://faab.edu.gov.on.ca/Memos/B2010/B\\_1F%20Attach%20-%20Facility%20Partnerships%20Guideline.pdf](http://faab.edu.gov.on.ca/Memos/B2010/B_1F%20Attach%20-%20Facility%20Partnerships%20Guideline.pdf), et

[http://faab.edu.gov.on.ca/Memos/B2010/B\\_1F%20Attach%20Appendix%20A.pdf](http://faab.edu.gov.on.ca/Memos/B2010/B_1F%20Attach%20Appendix%20A.pdf).

Selon le conseil scolaire, un gestionnaire de projets est nommé pour superviser tous les aspects de ses projets, y compris le suivi du budget et de l'échéancier, et s'assurer que des processus de gestion sont en place pour traiter des ordres de modification et des approbations à l'interne en rapport avec des projets à venir.

De plus, le conseil engage un consultant en matière de coûts indépendant pour que celui-ci examine le projet, fournisse une analyse des coûts et des conseils pertinents à cet égard et lui présente diverses options, et ce, afin que les dépenses proposées soient conformes au budget approuvé, avant l'appel d'offres.

La direction cherche d'abord à utiliser toutes les installations scolaires disponibles avant de construire, d'acheter ou de louer des installations supplémentaires.

## Annexe A – Sélection des recommandations

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

### Gestion et administration du conseil scolaire

Réf.	Recommandation	Suivi Oui/Non	Critère
1.	Le conseil scolaire devrait envisager d'établir un calendrier de révision des politiques grâce auquel on pourrait s'assurer que les politiques de tous les domaines fonctionnels sont examinées périodiquement. Cette démarche pourrait comprendre la mise sur pied d'un comité chargé des politiques qui déterminerait quelles politiques nécessitent un examen et quelles politiques doivent être élaborées.	Oui	PS / DOA
2.	Le conseil devrait envisager d'établir un plan de relève formalisé pour tous les cadres du conseil dans le but de renforcer les initiatives déjà prises par le conseil.	Oui	PS / DOA

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

Réf.	Recommandation	Suivi Oui/Non	Critère
3.	Le conseil scolaire devrait envisager d'établir un plan annuel de formation et de sensibilisation aux politiques pour les directions d'écoles, les concierges, le personnel de soutien.	Non	
4.	La direction devrait élaborer des politiques et modalités relatives à un système d'évaluation du rendement des employés pour tout le personnel.	Oui	DOA
5.	Le secteur devrait élaborer un programme complet de gestion de l'assiduité, comprenant notamment des politiques et des procédures visant à régler les problèmes concernant certains types d'absentéisme. Cette importante initiative fournira à la direction une approche uniforme et structurée visant à améliorer l'assiduité en instaurant notamment le renforcement positif du personnel et des pratiques normalisées pour tous les groupes d'employées et d'employés.	Oui	DOA / RI
6.	La direction devrait procéder à une vérification périodique de la compagnie d'assurances (services de gestion seulement) du conseil scolaire, qui gère le processus de demandes d'indemnisation médicale et dentaire, pour s'assurer que les demandes du conseil sont traitées conformément aux modalités du régime.	Oui	DOA / RI
7.	La direction devrait élaborer un plan officiel d'entrevues de fin d'emploi. Comme pour les sondages auprès du personnel, ces entrevues permettent de recueillir de l'information aux fins d'élaboration de politiques et de processus en matière de ressources humaines et d'amélioration des programmes.	Non	

## Gestion financière

Réf.	Recommandation	Suivi Oui/Non	Critère
8.	Le secteur devrait envisager d'établir un plan annuel de formation et de sensibilisation aux politiques pour le personnel du conseil.	Non	
9.	La direction devrait envisager d'officialiser une fonction de vérification interne, qui comprendrait une vérification étendue des mesures de contrôle en matière de finances et de gestion et du respect des politiques du Conseil. La direction pourrait tout d'abord déterminer les options concernant le mandat et la portée de la fonction, puis estimer les coûts de chaque option.	Oui	DOA / CSR3

Réf.	Recommandation	Suivi Oui/Non	Critère
10.	La direction et les conseillères et conseillers scolaires devraient envisager de former un comité de vérification suivant les recommandations du Ministère et recruter des membres externes qui contribueraient à l'efficacité du comité de vérification.	Oui	DOA / CSR3
11.	La direction des affaires devrait s'assurer que les lettres de recommandations du vérificateur externe soient présentées aux conseillères et conseillers scolaires et qu'un suivi soit fait par rapport aux recommandations du vérificateur.	Non	
12.	La direction devrait envisager de mettre en œuvre une interface électronique avec les fournisseurs pour passer des commandes, effectuer le traitement et faire les paiements, y compris l'utilisation de portails de fournisseurs.	Oui	CSR3

### Exploitation des écoles et gestion des installations

Réf.	Recommandation	Suivi Oui/Non	Critère
13.	La direction devrait envisager de s'assurer que les objectifs et priorités de l'organisation des opérations et des installations sont consignés dans un plan annuel du service qui correspond au plan d'amélioration annuel du conseil et qui est accessible aux principaux intervenants. Le plan comprendrait des objectifs mesurables, des échéances précises et des obligations de rendre compte définies.	Oui	DOA / PS
14.	Le secteur devrait envisager d'établir un plan annuel de formation et de sensibilisation aux politiques pour le personnel du conseil.	Non	
15.	Le conseil devrait envisager d'élaborer un processus qui assure le respect de ces politiques et les nouvelles législations.	Non	
16.	Le conseil devrait envisager de préciser les rôles et responsabilités du personnel du secteur dans le but de s'assurer que ceux-ci soient bien documentés.	Non	
17.	La direction, avec la participation des gestionnaires du secteur, devrait envisager de formaliser le processus du développement d'un plan de formation pour le personnel du secteur.	Non	
18.	La direction devrait continuer les initiatives entreprises pour la recherche d'un nouveau système de bons de travail qui rationaliserait la gestion, la répartition, le suivi et la communication des bons de travail liés à la réfection et à l'entretien général des installations.	Oui	RI

Réf.	Recommandation	Suivi Oui/Non	Critère
19.	Le conseil scolaire devrait envisager d'élaborer de la documentation qui décrit les normes de nettoyage et élaborer un ensemble normalisé de processus et d'outils pour surveiller, gérer et présenter les résultats dans le but d'assurer des standards normalisés en ce qui a trait au nettoyage des écoles.	Non	
20.	Le conseil scolaire devrait élaborer un plan pluriannuel de gestion de l'énergie pour l'ensemble du système en déterminant des objectifs appropriés de réduction de consommation.	Oui	RI / DOA
21.	Le conseil scolaire devrait s'assurer qu'il a mis en place des mécanismes de suivi de la consommation et des coûts d'énergie pour créer de rapports périodiques à cet égard aux écoles, au comité exécutif, ainsi qu'aux conseillères et aux conseillers scolaires.	Oui	RI / DOA
22.	La direction devrait demander aux entreprises de services publics d'envoyer des factures électroniques consolidées. La direction pourrait ainsi appuyer plus efficacement la surveillance et la prévision de la consommation d'énergie et réduire la tâche de travail du service des comptes créditeurs.	Oui	RI
23.	Dans le cadre de la planification de la conservation d'énergie, la direction devrait examiner les pratiques d'achats dans le but de s'assurer qu'ils appuient les objectifs de conservation de l'énergie de chaque école.	Non	
24.	Le conseil devrait envisager de transmettre aux écoles et aux autres conseils via note de services ou rapport publiée sur le site web, leurs bonnes initiatives de conservation d'énergie.	Non	
25.	Le conseil scolaire devrait établir une liste à jour permanente des fournisseurs qui comprend les prestataires de services professionnels disponibles ce qui encouragerait des économies de temps.	Non	