

**Ministère de l'Éducation**

**Greater Essex County District School  
Board  
Rapport de suivi de l'examen  
opérationnel**

**mai 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 Plan opérationnel annuel .....	4
N° 2 Planification de la relève .....	4
<b>4. Gestion des ressources humaines et dotation en personnel / affectation du personnel dans les écoles</b> .....	<b>6</b>
No 1 Plan de service annuel.....	6
No 2 Encouragement à l'assiduité et gestion des limitations fonctionnelles .....	7
No 3 Rapport sur l'encouragement à l'assiduité et la gestion des limitations fonctionnelles.....	7
<b>5. Gestion financière</b> .....	<b>8</b>
No 1 Plan de service annuel.....	8
No 2 Processus d'élaboration du budget.....	9
No 3 Vérification – Conseillers externes.....	9
No 4 Triple rapprochement .....	9
<b>6. Exploitation des écoles et gestion des installations</b> .....	<b>11</b>
No 1 Plan de service annuel.....	11
N° 2 Plan pluriannuel d'entretien et de réfection.....	12
N° 3 Plan de gestion 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
Gestion financière.....	15
Exploitation des écoles et gestion des installations .....	16
<b>Annexe A – Sélection des recommandations</b> .....	<b>18</b>

## 1. Introduction

Le ministère est en voie de terminer l'examen opérationnel de chacun des 72 conseils scolaires de district de la province. Son but 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 communiquant ces dernières. En déterminant les possibilités d'amélioration continue, on fait en sorte que l'administration et le fonctionnement des conseils scolaires soient coordonnés pour appuyer la principale priorité du gouvernement : le rendement des élèves.

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

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

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

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

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

- Une description des mesures adoptées ou non par le conseil pour donner suite aux recommandations;
- La documentation justificative;
- La date de mise en œuvre, le cas échéant, et 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 quatrième édition du Guide d'examen opérationnel, qui a été publié en septembre 2010. 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 Greater Essex County District School Board a eu lieu le 15 février 2011, environ 13 mois après la publication du rapport d'examen opérationnel en janvier 2010. L'Équipe d'examen opérationnel de Deloitte a participé à une téléconférence avec le directeur de l'éducation, la surintendante des affaires, la surintendante des ressources humaines et la gestionnaire du service des finances.

Avant la téléconférence, l'équipe de Deloitte a choisi plusieurs recommandations importantes parmi celles du rapport d'examen opérationnel et a demandé au conseil d'indiquer leur état de mise en œuvre et d'y joindre tout document à l'appui.

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

Le conseil scolaire a fait d'importants progrès dans la mise en œuvre des recommandations depuis la réalisation de son premier rapport en octobre 2009. D'ailleurs, les efforts déployés pour instaurer un plan de relève, un processus documenté d'élaboration du budget annuel, un examen du cycle d'achat/de paiement du conseil scolaire et un processus de triple rapprochement méritent d'être soulignés.

La direction a présenté les conclusions du rapport d'examen opérationnel au Conseil, et ce même rapport a été dévoilé à une assemblée publique ouverte aux parents, aux intervenants et aux membres de la presse. Le Conseil n'a pas publié ce rapport sur son site Web.

Le rapport d'examen comportait 19 recommandations. Dans son rapport de suivi, l'Équipe d'examen opérationnel s'est concentrée sur douze d'entre elles. Les possibilités présentaient un échantillon d'initiatives de planification stratégique, certaines tirées des 12 occasions d'amélioration établies dans les rapports sectoriels ainsi que celles qui présentaient des risques propres au Greater Essex County District School Board. Les recommandations retenues et les critères correspondants se trouvent à l'annexe A.

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

### 3. Gestion et administration du conseil scolaire

#### No 1 Plan opérationnel annuel

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le conseil scolaire est invité à élaborer un plan opérationnel annuel officiel pour toutes ses opérations, dont les ressources humaines, la gestion financière et la gestion des installations. Le format du plan opérationnel devrait être mis à jour de façon à mieux correspondre au plan stratégique pluriannuel du Conseil, ce qui permettrait à tous les services de faire le suivi et de faire état, tout au long de l'année, des progrès réalisés relativement aux priorités et aux objectifs établis.	En cours

#### N° 2 Planification de la relève

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le conseil scolaire devrait élargir son plan de relève officiel pour y inclure les principaux postes de gestion des fonctions non scolaires. Le conseil scolaire est doté d'un programme de développement du leadership pour soutenir la planification de la relève du personnel enseignant, conformément à la Stratégie ontarienne en matière de leadership.	Terminé

#### No 1 Plan opérationnel annuel

Le conseil scolaire prépare actuellement l'exercice de planification stratégique avec les nouvelles conseillères et les nouveaux conseillers scolaires (le Conseil) élus à l'automne 2010. La séance de planification stratégique a été reportée au mois d'avril 2011. Le processus de planification stratégique génère des stratégies centrales à partir desquelles l'administration principale élaborera un plan opérationnel annuel s'appliquant à tout le conseil. Ce plan opérationnel de haut niveau incorporera l'opinion de membres de différents services du conseil scolaire. Lorsque ce plan global sera terminé, ces services élaboreront leur propre plan. Une fois achevés, ces plans de service seront révisés tous les six mois, soit en janvier et en juin de chaque année. Dans le cadre du processus de planification stratégique, les conseillères et conseillers scolaires ont reçu une formation sur la *Loi de 2009 sur le rendement des élèves et la gouvernance des conseils scolaires* (projet de loi 177) et sur l'importance de la planification stratégique.

#### N° 2 Planification de la relève

Le conseil scolaire a établi des plans et des processus pour mettre en place un plan de relève pour le personnel scolaire et non scolaire. Le conseil scolaire franchit

d'importantes étapes dans l'élaboration des plans de relève et des programmes de développement en leadership. Le personnel non scolaire, le personnel enseignant et les directions d'école prennent tous part à une formation en classe structurée de façon à ce qu'ils soient prêts en cas de promotion éventuelle. Le personnel a également accès à du financement pour la formation en dehors du conseil scolaire dans le cadre du plan de relève. Ce financement comprend le remboursement à 50 % des droits de scolarité pour les cours liés au travail, y compris la formation pour agentes et agents de supervision.

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

### No 1 Plan de service annuel

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le service des RH devrait envisager d'élaborer un plan de service annuel qui correspond au plan opérationnel et au plan stratégique global. Il serait ainsi en mesure de faire le suivi et de faire état, tout au long de l'année, des progrès réalisés relativement aux priorités et aux objectifs établis.	En cours

### No 2 Encouragement à l'assiduité et gestion des limitations fonctionnelles

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le service devrait poursuivre la mise en œuvre de son programme exhaustif de gestion de l'assiduité, y compris des politiques et des procédures visant des catégories précises d'absence. Cette façon de faire permettrait à la direction d'avoir une approche uniforme et structurée pour améliorer l'assiduité en misant sur le renforcement positif des employés et en adoptant des pratiques normalisées pour tous les groupes d'employés.	En cours

### No 3 Rapport sur l'encouragement à l'assiduité et la gestion des limitations fonctionnelles

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
La direction devrait communiquer régulièrement avec le Conseil et la haute direction afin de rendre compte de l'efficacité de son programme de gestion de l'assiduité, une fois celui-ci en place.	Terminé

### No 1 Plan de service annuel

Le service des ressources humaines assure le suivi continu des responsabilités pour chaque service et attend l'instauration prochaine du processus de planification stratégique axé sur le Conseil pour élaborer entièrement son plan de service. Une fois que les priorités du Conseil auront été établies, les services devront mettre en place leur propre plan qui viendra à l'appui du plan opérationnel annuel pour l'ensemble du conseil scolaire et du plan stratégique pluriannuel du conseil. Le service doit se préparer à documenter ses activités et ses démarches au besoin dans le cadre du processus déterminant de planification stratégique prévu pour le printemps 2011. Non seulement le plan de service doit faire état de l'initiative de chacun des services et de

l'objectif stratégique d'importance auquel ils se rattachent, mais il doit également souligner les principaux membres du personnel, les actions requises, les échéanciers, le budget et l'état de chaque initiative.

## **No 2 Encouragement à l'assiduité et gestion des limitations fonctionnelles**

Le conseil scolaire a récemment mis en place un programme de gestion des limitations fonctionnelles. Après sa mise en œuvre complète, le conseil scolaire implantera le programme d'encouragement à l'assiduité en septembre 2011. Le programme de gestion des limitations fonctionnelles a été élaboré en partenariat avec un fournisseur tiers et en consultation avec de multiples intervenants. Le comité en charge de l'élaboration du programme de gestion des limitations fonctionnelles comprenait entre autres des représentantes et représentants provenant des groupes de directions et de directions adjointes d'écoles élémentaires et secondaires, de différents groupes syndicaux et d'autres intervenants. Le programme de gestion des limitations fonctionnelles comprend une procédure connexe d'administration des conseils scolaires, un programme axé sur la santé des employés, et un modèle standard de certificat médical requis pour tout le personnel en congé de maladie. Les connaissances acquises et les leçons apprises dans le cadre du premier examen complet du programme de gestion des limitations fonctionnelles prévu pour juin 2011 serviront à adapter le programme d'encouragement à l'assiduité.

Le programme d'encouragement à l'assiduité est lié à des programmes de mieux-être lancés au sein du conseil scolaire, dont un programme très prisé d'abandon du tabac. La direction suggère d'ajouter des définitions de l'absentéisme volontaire et non volontaire et de définir les tendances en absentéisme dans le nouveau programme d'encouragement à l'assiduité et les procédures s'y rattachant. Une formation sera également offerte aux directions d'école et aux directions adjointes de façon à les aider à soutenir leur personnel relativement au nouveau programme et à son application.

## **No 3 Rapport sur l'encouragement à l'assiduité et la gestion des limitations fonctionnelles**

Le conseil scolaire rapporte au Conseil l'information sur le progrès des mesures d'encouragement à l'assiduité et sur la gestion des limitations fonctionnelles. La direction indique que le Conseil s'intéresse activement à ces programmes et que le personnel fournit régulièrement des rapports au Conseil. Au cours des années sur lesquelles s'est échelonné le processus d'élaboration du programme de gestion des limitations fonctionnelles, le Conseil a reçu différentes mises à jour, particulièrement des discussions et des problèmes liés aux relations de travail.

## 5. Gestion financière

### No 1 Plan de service annuel

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le service devrait envisager d'élaborer un plan de service annuel qui correspond au plan opérationnel et au plan stratégique global. Il serait ainsi en mesure de faire le suivi et de faire état, tout au long de l'année, des progrès réalisés relativement aux priorités et aux objectifs établis.	En cours

### No 2 Processus d'élaboration du budget

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
La direction est invitée à documenter le processus d'élaboration du budget annuel, à améliorer sa transparence à l'égard des surintendantes et des surintendants/des gestionnaires, de même qu'à encourager les échanges internes entre les services quant à l'élaboration du budget annuel.	Terminé

### No 3 Vérification – Conseillers externes

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
La direction et les conseillères et conseillers scolaires devraient ajouter des conseillères ou conseillers externes au comité de vérification pour rendre ce dernier plus efficace.	Terminé

### No 4 Triple rapprochement

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
La direction devrait réaliser un examen approfondi du cycle d'achat/de paiement du conseil scolaire, particulièrement du triple rapprochement automatique qui est actuellement réservé aux achats de plus de 3 000 \$.	Terminé

### No 1 Plan de service annuel

Le service des finances assure le suivi continu des responsabilités pour chaque service et attend l'instauration prochaine du processus de planification stratégique axé sur le Conseil pour élaborer entièrement son plan de service. Une fois que les priorités du Conseil auront été établies, les services devront mettre en place leur propre plan qui viendra à l'appui et du plan opérationnel annuel pour l'ensemble du conseil scolaire et

du plan stratégique pluriannuel du conseil. Le service doit se préparer à documenter ses activités et ses démarches au besoin dans le cadre du processus déterminant de planification stratégique prévu pour le printemps 2011. Non seulement le plan de service doit faire état de l'initiative de chacun des services et de l'objectif stratégique d'importance auquel ils se rattachent, mais il doit également nommer les principaux membres du personnel et présenter les actions requises, les échéanciers, le budget et l'état de chaque initiative.

## **No 2 Processus d'élaboration du budget**

Le conseil scolaire dispose d'un processus d'élaboration du budget annuel qui est conséquent d'une année à l'autre et qui est maintenant consigné dans un document officiel d'élaboration du budget. Ce document contient un horaire annuel et souligne les étapes nécessaires, les dates associées et les responsabilités individuelles prévues dans le cadre de ce processus. Le processus d'élaboration du budget commence par la distribution de feuilles de calcul préliminaires à toutes les directions de services pour recueillir leur opinion. Les données qui y figurent sont comparées à celles du budget de l'année précédente et aux chiffres réels mensuels. L'ébauche du budget final est alors assemblée à partir de ces renseignements. Le document final est également distribué à tout le personnel de façon à ce que le processus d'élaboration du budget soit clair et que les personnes comprennent leur responsabilité face à certaines tâches.

## **No 3 Vérification – Conseillers externes**

Le conseil scolaire a nommé à son comité deux conseillers externes qui se conforment parfaitement au règlement sur les comités de vérification, qui a pris effet en totalité en septembre 2010. Le conseil scolaire a reçu des demandes du public et des cadres supérieurs qui ont été sollicités. Quatre candidats se sont qualifiés et ont passé l'entrevue, à partir de laquelle deux candidats ont été sélectionnés et participent maintenant au processus de vérification du conseil scolaire.

## **No 4 Triple rapprochement**

Le conseil scolaire a fait d'importants changements dans son cycle d'achat/de paiement depuis l'examen opérationnel. Le personnel a rédigé un examen détaillé du cycle d'achat/de paiement comprenant une analyse des bons de commande de moins de 1 500 \$, d'entre 1 500 \$ et 3 000 \$ et de plus de 3 000 \$. Une analyse coûts-avantages a révélé qu'un triple rapprochement doit s'appliquer aux achats supérieurs à 1 500 \$.

Parmi les écoles interrogées, la majorité des factures payées s'élevaient à des montants inférieurs à 1 500 \$. Il a été décidé qu'il ne serait pas abordable d'appliquer un triple rapprochement pour les montants inférieurs à 1 500 \$ et que les processus actuels de confirmation tacite ont réduit les risques à un niveau approprié. Ces

changements, ainsi que les changements prévus après l'instauration de la Directive en matière d'approvisionnement dans le secteur parapublic au printemps 2011, seront implantés et pris en compte dans l'élaboration d'une politique officielle du Conseil.

## 6. Exploitation des écoles et gestion des installations

### No 1 Plan de service annuel

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le service devrait envisager d'élaborer un plan de service annuel qui correspond au plan opérationnel et au plan stratégique global. Il serait ainsi en mesure de faire le suivi et de faire état, tout au long de l'année, des progrès réalisés relativement aux priorités et aux objectifs établis.	En cours

### N° 2 Plan pluriannuel d'entretien et de réfection

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
La direction devrait établir un plan pluriannuel d'entretien et de réfection indiquant le financement disponible pour l'appuyer. Ce plan pourrait fournir au conseil scolaire et à ses intervenantes et intervenants une prévision claire des besoins criants du conseil scolaire pour les prochaines années. Le service est également invité à harmoniser son plan d'entretien annuel et pluriannuel au plan de service lorsque ce dernier sera officiel.	Terminé

### N° 3 Plan de gestion de l'énergie

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le conseil scolaire devrait établir un plan pluriannuel de gestion de l'énergie qui comprend des mesures à mettre en œuvre et des outils de surveillance et de gestion du plan.	Terminé

### No 1 Plan de service annuel

Le service de gestion des installations assure le suivi continu des responsabilités pour chaque service et attend l'instauration prochaine du processus de planification stratégique axé sur le Conseil pour élaborer entièrement son plan de service. Une fois que les priorités du Conseil auront été établies, les services devront mettre en place leur propre plan qui viendra à l'appui et du plan opérationnel annuel pour l'ensemble du conseil scolaire et du plan stratégique pluriannuel du conseil. Le service doit se préparer à documenter ses activités et ses démarches au besoin dans le cadre du processus déterminant de planification stratégique prévu pour le printemps 2011. Non seulement le plan de service doit faire état de l'initiative de chacun des services et de l'objectif stratégique d'importance auquel ils se rattachent, mais il doit également

souligner les principaux membres du personnel, les actions requises, les échéanciers, le budget et l'état de chaque initiative.

## **N° 2 Plan pluriannuel d'entretien et de réfection**

Le service a mis en place un plan pluriannuel d'entretien et de réfection qui fait le suivi des projets de réfection annuels. Pour élaborer ce plan quinquennal, le service a évalué les principaux systèmes de bâtiment, y compris les laboratoires scientifiques, l'équipement de chauffage, ventilation et climatisation, les toitures, la chaussée et d'autres systèmes pour en dégager une liste de projets prioritaires. Le plan fournit un résumé de chaque évaluation, y compris les priorités et les montants précis pour chaque projet d'entretien et de réfection. Les projets qui ne sont pas financés ni terminés sont reportés au budget de l'année suivante pour approbation. Outre le plan pluriannuel, chaque école reçoit des fonds annuellement pour des petits projets de modernisation des immobilisations, ce qui représente environ 5 500 \$ pour les écoles secondaires et environ 3 500 \$ pour les écoles élémentaires.

## **N° 3 Plan de gestion de l'énergie**

Le conseil scolaire a établi un plan pluriannuel de gestion de l'énergie qui détermine des mesures spécifiques en matière d'économies d'énergie à mettre en œuvre, y compris des outils de mesure et de surveillance des améliorations. Le conseil scolaire a fait appel à un fournisseur tiers pour effectuer des vérifications de la consommation d'énergie de chaque installation scolaire. Le fournisseur a produit un rapport qui souligne les possibilités en matière d'économies d'énergie pour chaque installation, y compris les coûts et le délai avant d'obtenir un rendement du capital investi. Ce rapport de vérification sur l'énergie a été utilisé par le Conseil pour mettre en place le plan pluriannuel. De plus, le service de gestion des installations modifie la structure des postes et des responsabilités pour permettre au personnel de mieux implanter et gérer le nouveau plan de gestion de l'énergie, qui est appuyé par un nouveau système de facturation consolidée des services publics pour toutes les installations du conseil scolaire. Ce système permet au service d'assurer le suivi de la consommation d'énergie et offrira plus de possibilités pour la surveillance et le calcul rapides des périodes de récupération de l'énergie pour chaque stratégie d'amélioration de la gestion de l'énergie.

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

Les pratiques exemplaires suivantes ont été ajoutées à la quatrième édition du Guide d'examen opérationnel qui a été distribuée 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 2010 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).	En cours

Les changements demandés au modèle de gestion du conseil scolaire ont été formulés clairement aux conseillères et conseillers scolaires ainsi qu'aux membres de l'administration principale. Avant l'adoption de la *Loi sur le rendement des élèves et la gouvernance des conseils scolaires* (projet de loi 177), le conseil scolaire a réécrit ses règlements au début de 2010. Le conseil scolaire a reçu une ébauche du projet de loi et a, à ce titre, effectué des changements pour se conformer au nouveau modèle de gestion. La direction rapporte que les conseillères et conseillers scolaires sont somme toute au fait des nouveaux changements et les appuient. Cette situation s'explique en partie par la formation interne et provinciale sur le projet de loi 177 que le Conseil a reçue. Les principaux membres du Conseil discuteront du processus pour assurer l'application des changements au nouveau modèle de gestion, y compris le retrait des conseillères et conseillers scolaires des comités d'embauche, à l'exception de celui pour l'embauche de la direction de l'éducation.

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

Nouvelle pratique exemplaire	Adoptée?
Les conseillères et conseillers scolaires ne siègent pas aux comités d'embauche, sauf pour l'embauche d'une directrice ou d'un directeur de l'éducation, mais élaborent des politiques qui régissent la dotation en personnel et l'embauche.	Non

Nouvelle pratique exemplaire	Adoptée?
Le conseil scolaire dispose de processus pour cerner et éliminer les préjugés discriminatoires et les barrières systémiques qui entravent la recherche, la sélection, l'embauche, le mentorat et l'avancement du personnel ainsi que les processus de planification de la relève. Le conseil scolaire procède aussi à l'examen des systèmes d'emploi et s'efforce d'accroître la diversité de ses bassins de recrutement.	Oui
Les conseillères et conseillers scolaires établissent la politique et le cadre des priorités qui régissent les négociations du conseil scolaire	Oui
Le processus d'affectation du personnel permet de surveiller la conformité aux principaux paramètres politiques du ministère ou du conseil scolaire, notamment : effectif des classes, temps de préparation, exigences des conventions collectives et autres orientations du conseil.	Oui

Conformément au projet de loi 177, le conseil scolaire reconnaît que les conseillères et conseillers scolaires ne devraient pas siéger aux comités d'embauche, sauf pour l'embauche d'une direction de l'éducation. Actuellement, les conseillères et conseillers scolaires ne siègent aux comités d'embauche que pour les postes de la direction de l'éducation et des surintendances. Les conseillères et conseillers scolaires ont reçu une formation sur le nouveau règlement et connaissent les nouvelles exigences. Le changement consistant à retirer les conseillères et conseillers scolaires du comité d'embauche pour les surintendances sera abordé dans la discussion prévue lors du processus de planification stratégique au printemps 2011.

Le conseil scolaire s'assure que des processus sont en place pour cerner et éliminer les préjugés discriminatoires et les barrières systémiques qui entravent la recherche, la sélection, l'embauche, le mentorat et l'avancement du personnel. Une directrice ou un directeur de la diversité soutient tous les services et assure la liaison avec les intervenants communautaires au nom du conseil scolaire. La directrice ou le directeur de la diversité facilite la formation des administratrices et administrateurs, du personnel des RH et des enseignantes et enseignants qui ont un rôle de formateur sur différentes questions touchant à la diversité. Le conseil scolaire a de la difficulté à recruter des membres de groupes spécifiques, et pas seulement des groupes minoritaires. La direction affirme que cette situation peut s'expliquer par la nature cyclique des promotions universitaires et avance que, dans les années passées, de telles pénuries ont été observées pour d'autres groupes spécifiques. Comme elle l'a fait par le passé, le conseil scolaire prend actuellement des mesures pour favoriser la diversité. En effet, il existe actuellement un programme où les directions d'école peuvent identifier les élèves du secondaire qui font partie de ces minorités spécifiques et les encourager à envisager l'éducation postsecondaire. Les surintendances jouent également un rôle en tenant des séances communautaires pour encourager les gens à poursuivre des études postsecondaires.

Les conseillères et conseillers scolaires ne participent pas directement aux négociations collectives, mais soutiennent le conseil scolaire grâce à un cadre de politiques et de priorités à l'intérieur duquel prennent place les négociations. Il existe une communication continue entre la direction et les conseillères et conseillers scolaires pendant les négociations collectives, ainsi qu'une communication périodique entre la direction de l'éducation ainsi que la présidence et la vice-présidence du Conseil.

Le modèle d'affectation du personnel du conseil scolaire est régi par les conventions collectives et les lois provinciales applicables. Ce processus est fondé sur un certain nombre de facteurs, dont les prévisions de l'effectif, les besoins des élèves, le nombre maximal d'élèves par classe, les exigences énoncées dans les conventions collectives et les besoins en ressources et en programmes. Le processus de dotation en personnel du conseil scolaire est coordonné de manière centrale et favorise une communication continue avec les syndicats. La direction met en place des modèles et des feuilles de calcul pour les affectations aux groupes d'enseignantes et enseignants de l'élémentaire et du secondaire. Une fois les affectations déterminées, deux comités de dotation en personnel des directions d'école coordonnent le processus de dotation. Prennent part au processus de dotation quelques représentants des directions d'écoles élémentaires et toutes les directions d'écoles secondaires. Les surintendances responsables de la dotation en personnel sont également présentes aux réunions d'affectation et font rapport au Conseil de la direction de l'éducation.

## Gestion financière

Nouvelle pratique exemplaire	Adoptée?
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 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.	Oui

Le conseil scolaire a adopté et applique des lignes directrices d'approvisionnement conformes aux éléments obligatoires de la version 1.0 des *Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement* du Secrétariat de la gestion de la chaîne d'approvisionnement dans le secteur parapublic. Tous les groupes d'employés connaissent ces lignes directrices, et une formation engageant la participation du personnel et comprenant des webinaires a lieu actuellement sur la nouvelle Directive en matière d'approvisionnement dans le secteur parapublic. Le conseil scolaire a récemment mis à jour ses procédures administratives en matière d'achat et

d'approvisionnement. Le document énonce clairement les niveaux de pouvoir d'achat correspondant aux tâches et aux responsabilités des postes.

## Exploitation des écoles et gestion des installations

Nouvelle pratique exemplaire	Adoptée?
La direction cherche d'abord à utiliser toutes les installations scolaires disponibles avant de construire, d'acheter ou de louer des installations supplémentaires.	Oui
Le conseil scolaire dispose d'une politique de partenariats de partage des installations qui a fait l'objet d'une approbation.	Oui
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 une évaluation du projet après la construction.	Oui
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.	Oui

Le conseil scolaire évalue les autres endroits libres avant d'entreprendre la construction d'une nouvelle école ou des rénovations. Ses effectifs étant en baisse, le conseil soupèse donc tout nouveau projet de construction ou de rénovation. Lorsque les locaux ou les coûts prohibitifs nécessaires ne conviennent pas, le conseil scolaire considère la consolidation des installations existantes pour assurer aux élèves et au personnel un accès à des installations convenables. Le conseil scolaire loue des installations pour les élèves qui ne fréquentent pas une école du système d'éducation secondaire régulier. Le conseil scolaire dispose d'une politique de partenariats de partage des installations qui a fait l'objet d'une approbation et loue des locaux pour les groupes de garde d'enfants et les centres de santé. Le conseil scolaire a conclu des ententes de partenariat avec de nombreuses municipalités pour l'utilisation conjointe de différentes installations comme les gymnases et les bibliothèques.

La direction s'est dotée d'un processus efficace pour surveiller et contrôler le coût des projets de construction, conformément aux exigences du ministère. La pratique courante veut que tous les projets de réfection soient gérés à l'interne. Le conseil scolaire a récemment fait appel à un gestionnaire de projet pour les nouveaux projets de construction d'école de grande envergure.

Un consultant en matière de coûts a été engagé récemment pour aider à assurer une attribution des coûts efficace des nouvelles installations du conseil scolaire. Ce

consultant est assisté d'un membre du personnel possédant un diplôme d'ingénieur. Le conseil scolaire a rapporté que le consultant l'a aidé à obtenir les coûts approximatifs les plus appropriés.

## 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 est invité à élaborer un plan opérationnel annuel officiel pour toutes ses opérations, dont les ressources humaines, la gestion financière et la gestion des installations. Le format du plan opérationnel devrait être mis à jour de façon à mieux correspondre au plan stratégique pluriannuel du Conseil, ce qui permettrait à tous les services de faire le suivi et de faire état, tout au long de l'année, des progrès réalisés relativement aux priorités et aux objectifs établis.	Oui	PS/ DOA
2.	Le conseil devrait envisager de mettre en place un cycle officiel de renouvellement de ses politiques pour s'assurer que toutes les politiques des domaines fonctionnels sont périodiquement révisées. Ces mesures pourraient inclure la formation d'un comité d'examen et d'élaboration des politiques.	Non	
3.	Le conseil scolaire devrait élargir son plan de relève officiel pour y inclure les principaux postes de gestion des fonctions non scolaires. Le conseil scolaire est doté d'un programme de développement du leadership pour soutenir la planification de la	Oui	DOA

Réf.	Recommandation	Suivi Oui/Non	Critère
	relève du personnel enseignant, conformément à la Stratégie ontarienne en matière de leadership.		

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

Réf.	Recommandation	Suivi Oui/Non	Critère
4.	Le service des RH devrait envisager d'élaborer un plan de service annuel qui correspond au plan opérationnel et au plan stratégique global. Il serait ainsi en mesure de faire le suivi et de faire état, tout au long de l'année, des progrès réalisés relativement aux priorités et aux objectifs établis.	Oui	PS/ DOA
5.	Le service devrait poursuivre la mise en œuvre de son programme exhaustif de gestion de l'assiduité, y compris des politiques et des procédures visant des catégories précises d'absence. Cette façon de faire permettrait à la direction d'avoir une approche uniforme et structurée pour améliorer l'assiduité en misant sur le renforcement positif des employés et en adoptant des pratiques normalisées pour tous les groupes d'employés.	Oui	DOA/ RI
6.	La direction devrait communiquer régulièrement avec le Conseil et la haute direction afin de rendre compte de l'efficacité de son programme de gestion de l'assiduité, une fois celui-ci en place.	Oui	DOA

### Gestion financière

Réf.	Recommandation	Suivi Oui/Non	Critère
7.	Le service devrait envisager d'élaborer un plan de service annuel qui correspond au plan opérationnel et au plan stratégique global. Il serait ainsi en mesure de faire le suivi et de faire état, tout au long de l'année, des progrès réalisés relativement aux priorités et aux objectifs établis.	Oui	PS/ DOA
8.	La direction est invitée à documenter le processus d'élaboration du budget annuel, à améliorer sa transparence à l'égard des surintendantes et des surintendants/des gestionnaires, de même qu'à encourager les échanges internes entre les services quant à l'élaboration du budget annuel.	Oui	PS
9.	La direction devrait continuer à participer à l'élaboration des directives du ministère pour établir des modèles régionaux de vérification interne des conseils scolaires.	Non	
10.	La direction et les conseillères et conseillers scolaires devraient ajouter des conseillères ou conseillers externes au comité de vérification pour rendre ce dernier plus efficace.	Oui	DOA

Réf.	Recommandation	Suivi Oui/Non	Critère
11.	La direction devrait communiquer périodiquement aux conseillères et aux conseillers scolaires les résultats des activités d'investissement, y compris les raisons pour lesquelles il n'y a pas eu d'investissement, conformément à la politique d'investissement approuvée en vertu de la <i>Loi sur l'éducation</i> .	Non	CSR 3
12	La direction devrait réaliser un examen approfondi du cycle d'achat/de paiement du conseil scolaire, particulièrement du triple rapprochement automatique qui est actuellement réservé aux achats de plus de 3 000 \$.	Oui	

## Exploitation des écoles et gestion des installations

Réf.	Recommandation	Suivi Oui/Non	Critère
13.	Le service devrait envisager d'élaborer un plan de service annuel qui correspond au plan opérationnel et au plan stratégique global. Il serait ainsi en mesure de faire le suivi et de faire état, tout au long de l'année, des progrès réalisés relativement aux priorités et aux objectifs établis.	Oui	PS/ DOA
14.	La direction devrait établir un plan pluriannuel d'entretien et de réfection indiquant le financement disponible pour l'appuyer. Ce plan pourrait fournir au conseil scolaire et à ses intervenantes et intervenants une prévision claire des besoins criants du conseil scolaire pour les prochaines années. Le service est également invité à harmoniser son plan d'entretien annuel et pluriannuel au plan de service lorsque ce dernier sera officiel.	Oui	PS/ DOA/ RI
15.	Le service est invité à mettre sur pied un programme pilote d'écopropreté dans un premier temps, jusqu'à la mise en œuvre d'un programme officiel.	Oui	Non
16.	Le conseil scolaire devrait établir un plan pluriannuel de gestion de l'énergie qui comprend des mesures à mettre en œuvre et des outils de surveillance et de gestion du plan.	Non	DOA
17.	La direction devrait présenter aux conseillères et conseillers scolaires des rapports annuels officiels sur les économies d'énergie réalisées par rapport à la consommation prévue dans son plan lorsque ce dernier sera élaboré.	Non	
18.	Le conseil scolaire devrait préciser dans sa politique d'approvisionnement que, dans la mesure du possible, tout nouvel équipement doit avoir un taux d'efficacité énergétique approprié.	Non	
19.	La direction devrait demander aux entreprises de services publics d'envoyer des factures électroniques conciliées, ce qui permettrait de faire un meilleur suivi et de meilleures prévisions de la consommation d'énergie.	Non	