

Ministère de l'Éducation

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

décembre 2010

TABLE DES MATIÈRES

1. Introduction	1
2. Mise à jour sur la situation et la mise en œuvre	3
Introduction	3
Résumé de l'état des recommandations.....	3
3. Gestion et administration du conseil scolaire	4
No 1 Planification de la relève	4
4. Gestion des ressources humaines et dotation en personnel / affectation du personnel dans les écoles	5
No 1 Encouragement à l'assiduité	5
N° 2 Gestion de l'assiduité.....	6
5. Gestion financière	7
No 1 Plan annuel de service.....	8
N° 2 Rapports financiers intermédiaires	8
No 3 Vérification	8
No 4 Comptabilité pour l'intégralité du cycle d'achat / paiement.....	9
6. Exploitation des écoles et gestion des installations	10
No 1 Plan annuel de service.....	10
No 2 Suivi et rapports sur la conservation de l'énergie.....	10
7. Adoption de nouvelles pratiques exemplaires par le conseil scolaire	12
Gestion et administration du conseil scolaire.....	12
Gestion des ressources humaines et dotation en personnel / affectation du personnel dans les écoles	12
Gestion financière.....	12
Exploitation des écoles et gestion des installations	13
Annexe A – Sélection des recommandations	16

1. Introduction

Le Ministère procède actuellement à l'examen opérationnel des 72 conseils scolaires de district dans toute la province. L'objectif du Ministère est d'améliorer la capacité de gestion des conseils scolaires en encourageant une bonne administration des ressources publiques ainsi que l'utilisation et le partage des pratiques exemplaires. Le fait de déterminer les possibilités d'amélioration continue permettra d'harmoniser l'administration et les activités du conseil scolaire de façon à soutenir la priorité numéro un du gouvernement, soit 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 scolaire 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, qu'il a reçue 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 Waterloo Region District School Board a eu lieu le 25 octobre 2010, soit environ quatorze mois après la publication du rapport d'examen opérationnel. L'Équipe d'examen opérationnel Deloitte a participé à une téléconférence avec la surintendante des affaires, la ou le gestionnaire des services d'examen et la ou le gestionnaire de l'effectif. Avant la téléconférence, l'équipe Deloitte a choisi plusieurs recommandations clés du rapport d'examen opérationnel et a demandé au conseil scolaire de lui indiquer l'état d'avancement de la mise en œuvre avec documents à l'appui.

Résumé de l'état des recommandations

Le conseil scolaire a fait des progrès importants dans la mise en œuvre des recommandations depuis la publication du rapport en mai 2009. Soulignons notamment les mesures prises pour présenter des rapports financiers intermédiaires complets aux conseillères et conseillers scolaires (le Conseil) ainsi que la consolidation des factures d'énergie, la surveillance de la consommation d'énergie et la production de rapports à ce sujet.

La direction a donné suite à l'examen opérationnel en présentant les conclusions de son rapport au Conseil et en publiant ce rapport sur son site Web.

Le rapport d'examen opérationnel comportait 18 recommandations. L'Équipe d'examen opérationnel s'est plus particulièrement penchée sur neuf d'entre elles au cours de l'examen de suivi. Les possibilités présentaient un échantillon d'initiatives de planification stratégique, certaines provenant des 12 occasions d'amélioration énumérées dans les rapports de secteurs, d'autres visant les risques propres au Waterloo Region DSB. Les recommandations retenues et les critères correspondants se trouvent à l'annexe A.

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

3. Gestion et administration du conseil scolaire

No 1 Planification de la relève

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le conseil scolaire devrait établir un plan de relève formel afin de gérer les départs à la retraite et les cas de démissions des gestionnaires et des administratrices et administrateurs principaux, en particulier pour ce qui a trait aux fonctions non scolaires du conseil scolaire.	Mise en œuvre terminée

No 1 Planification de la relève

La direction reconnaît la nécessité d'une planification de la relève alors que de nombreux postes-clés de l'administration dans le conseil scolaire sont occupés par une seule personne, ce qui constitue un risque potentiel pour les services essentiels du conseil scolaire. À cet égard, des mesures importantes ont été prises pour élaborer des plans de relève, et pour les appuyer, des programmes de développement du leadership. Le conseil scolaire a lancé ses propres initiatives de leadership qui sont maintenant en place pour tous les membres de son personnel, et comprennent notamment une nouvelle académie de leadership pour surintendances pouvant accueillir les surintendantes adjointes ou surintendants adjoints, les directions d'école et directions adjointes, les coordonnatrices et coordonnateurs, les gestionnaires, les directrices et directeurs de l'information ainsi que les contrôleuses et contrôleurs. Certains membres du personnel du conseil scolaire sont également inscrits à un programme menant au diplôme en administration d'un conseil scolaire.

Le conseil scolaire a indiqué qu'un nombre important d'activités de perfectionnement du personnel se déroulent dans un cadre officiel ou non de formation professionnelle et d'occasions d'apprentissage. À cet égard, le conseil scolaire fait la promotion du leadership et du perfectionnement de compétences non techniques en invitant le personnel administratif à jouer un rôle plus actif dans les comités internes et externes. Le conseil scolaire favorise également les postes non-officiels d'observation au travail afin d'améliorer le leadership dans certains domaines.

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

N° 1 Gestion de l'assiduité

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le conseil scolaire devrait s'assurer que tous les secteurs fonctionnels appliquent son programme de gestion de l'assiduité.	En cours

N° 2 Gestion de l'assiduité

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
La direction devrait communiquer régulièrement avec le WRDSB et la haute direction afin de rendre compte de l'efficacité de son programme de gestion de l'assiduité.	Mise en œuvre terminée

N° 1 Encouragement à l'assiduité

La direction a fait état de progrès dans la mise en œuvre d'un programme officiel d'encouragement à l'assiduité. Au cours de l'année précédente, de nombreux efforts ont été investis sur le plan administratif pour parfaire les processus et les systèmes d'encouragement à l'assiduité et pour mobiliser les principaux intervenants en vue de la mise en œuvre du programme. Le service des RH assurera l'implantation du programme qui débutera officiellement en 2011, en vue d'une application intégrale à toutes les fonctions dès l'année scolaire 2012-2013.

Depuis la tenue de l'examen opérationnel, dans la foulée de l'implantation intégrale du programme d'encouragement à l'assiduité à toutes les fonctions, le conseil scolaire s'est efforcé de réorganiser et de simplifier ses propres pratiques dans ce domaine pour en assurer une application uniforme. En préparation de cette implantation, le conseil scolaire a embauché une agente ou un agent de retour au travail pour gérer le programme d'encouragement à l'assiduité et les programmes de retour au travail pouvant être associés aux absences de membres du personnel, pour raisons professionnelles ou non. À l'heure actuelle, le conseil scolaire fait la collecte des données quotidiennes sur l'assiduité à l'aide d'une combinaison de logiciels. Il modernise aussi un de ses systèmes d'information permettant d'identifier par des critères d'absence prédéfinis les membres du personnel que vise le programme d'encouragement à l'assiduité.

La direction anticipe une diminution des absences et des coûts afférents dans toutes les fonctions, escomptant qu'une fois implanté, le programme fasse l'objet d'une adoption large et cohérente, à la faveur d'une pleine participation des intervenants et de la venue d'un nouveau membre du personnel qui en assure la gestion. Le conseil scolaire a déjà pu constater une amélioration de l'assiduité du personnel à la suite des séances d'information continue présentées par le fournisseur du programme d'aide aux employées et employés.

Après que la direction se soit efforcée de sensibiliser davantage les groupes d'employés aux questions et méthodes d'encouragement à l'assiduité, la participation du personnel s'est avérée une partie importante du processus. La sensibilisation des membres du personnel et des intervenants constituait un élément fondamental de la participation, de même que l'explication voulant que le programme ne constitue pas une forme de mesure disciplinaire, mais vise plutôt à aider les employées et employés. À cet égard, au fur et à mesure que le programme d'encouragement à l'assiduité sera amélioré et implanté dans l'ensemble du conseil scolaire, celui-ci poursuivra sa collaboration avec les syndicats et les autres intervenants.

N° 2 Gestion de l'assiduité

Depuis 2009, la direction a périodiquement fait connaître au Conseil et à l'administration principale les progrès réalisés dans son programme d'encouragement à l'assiduité, en leur présentant à cet égard les tendances et statistiques par groupes d'employés. Le conseil scolaire devrait poursuivre ce processus afin de prouver l'efficacité et la rentabilité du programme.

5. Gestion financière

No 1 Plan annuel de service

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le service des finances devrait établir un plan annuel plus officiel qui révèle une harmonisation au plan stratégique du conseil scolaire et à son plan d'amélioration. L'établissement d'un plan plus détaillé permettra au personnel du service et aux autres membres du personnel de mieux comprendre les priorités annuelles du service. Le service serait ainsi en mesure de surveiller le progrès de ses priorités et de ses objectifs définis et de produire des rapports sur cette progression durant toute l'année.	En cours

N° 2 Rapports financiers intermédiaires

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le service des finances devrait produire des rapports dans lesquels les données sur les dépenses sont comparées aux données antérieures. Par ailleurs, le service devrait établir un calendrier de production de rapports. Les renseignements ainsi obtenus permettraient de déterminer plus précisément si les variations suivent la tendance des années précédentes en matière de dépenses.	Mise en œuvre terminée

No 3 Vérification

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
La direction et le WRDSB devraient ajouter au moins deux membres externes au Comité de vérification afin d'appuyer ce dernier et de contribuer à son efficacité générale.	En cours

No 4 Comptabilité pour l'intégralité du cycle d'achat / paiement

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 pour vérifier s'il est possible d'en améliorer l'efficacité et l'efficience.	En cours

N° 1 Plan annuel de service

Le conseil scolaire prévoit actualiser son processus annuel de planification, ses outils et ses modèles, même si la direction utilise toujours le même document de planification annuelle qui a servi pour son examen opérationnel. L'intégration et la simplification des plans de service font partie de la stratégie globale du conseil scolaire. Dans le cadre de cette initiative, le service des finances et le service des installations collaborent étroitement pour s'assurer que le processus de planification des immobilisations est mieux intégré au cycle de planification du service des finances, afin de favoriser la coopération et d'offrir aux finances une meilleure visibilité. Le conseil scolaire revoit régulièrement les priorités du service en fonction de l'ajout de projets, de leur modification ou de leur réévaluation. Alors qu'il continue d'aller de l'avant, on encourage le service des finances à s'assurer que l'administration principale examine les objectifs inscrits dans le plan de service et que la direction du service rende compte des progrès réalisés en fonction du plan tout en communiquant les réussites au personnel du service. Le plan devrait permettre de constater que tous ses objectifs et activités sont assortis de dates cibles, d'obligations de rendre compte pour le personnel, et de mesures d'évaluation de la réussite.

N° 2 Rapports financiers intermédiaires

La direction a adopté intégralement la recommandation concernant la production de rapports financiers intermédiaires. Le service fournit maintenant au Conseil des rapports financiers intermédiaires trimestriels qui portent la signature officielle de la directrice de l'éducation. Les rapports intermédiaires présentent au Conseil les données financières pour la période visée ainsi que les prévisions quant à la situation financière du conseil scolaire en fin d'exercice. Ils contiennent également un résumé écrit du rapport ainsi que des rapports détaillés en matière de finances, d'assiduité, d'immobilisations et de dotation en personnel. Chacun de ces rapports comprend des explications sur tout écart important et une description des pressions influant sur les résultats financiers. Le format du rapport inclut des comparaisons budgétaires depuis le début de l'exercice, ainsi que des notations et points saillants indiquant les écarts et les risques.

N° 3 Vérification

Le règlement sur les comités de vérification est entré en vigueur en septembre 2010. Il prescrit aux conseils scolaires de former des comités de vérification avant le 31 janvier 2011, mais après l'élection de conseillères et conseillers scolaires en automne. Étant l'hôte de l'équipe régionale de vérification, le conseil scolaire s'efforce de se conformer aux principaux aspects suivants du règlement :

- le processus de nomination des membres;

- la participation obligatoire de membres externes;
- la durée du mandat;
- les pouvoirs et fonctions du comité;
- les exigences en matière de présentation de rapports;
- la date limite pour la tenue de la première réunion du comité de vérification (le 31 mars 2011)

Le conseil scolaire a commencé à former l'équipe régionale de vérification et recrutera deux aides-vérificatrices ou aides-vérificateurs en novembre 2010. La ou le chef de la vérification du conseil scolaire a créé des outils et des modèles qui font actuellement l'objet de tests internes avant toute vérification externe par l'équipe. Le conseil scolaire devrait continuer de se familiariser avec le nouveau règlement des comités de vérification et avec l'initiative du Ministère en matière de vérification interne, dont la formation d'équipes régionales de vérification interne et la création d'un processus d'évaluation du risque pour établir les domaines de priorité visés par les activités en question.

N^o 4 Comptabilité pour l'intégralité du cycle d'achat / paiement

Depuis son examen opérationnel, la direction a procédé à l'analyse des risques et des coûts associés à la mise en œuvre d'un processus d'accusé de réception pour tous les bons de commande. Le conseil scolaire a examiné tous les problèmes concernant la résistance au changement, la capacité du personnel de procéder à la réception en ligne et le coût de mise en place des nouveaux processus par rapport aux avantages liés à la gestion des risques et à l'évitement des coûts. Par conséquent, le conseil scolaire a choisi de mettre en place une procédure de réception en ligne, mais seulement pour les bons de commande dont la valeur excède 10 000 \$. Il a également instauré un processus de séparation des tâches et une procédure d'autorisation de signature qui fait référence au nouveau seuil de 10 000 \$. Même si le conseil scolaire a certainement réalisé des progrès en adoptant la pratique exemplaire du triple rapprochement avec une valeur minimale, on ne peut considérer qu'il a intégralement adopté la recommandation. À cet égard, le conseil scolaire est encouragé à surveiller l'efficacité du nouveau processus et fixer une échéance à laquelle il devrait réévaluer la mise en œuvre du triple rapprochement.

6. Exploitation des écoles et gestion des installations

No 1 Plan annuel de service

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le service de gestion des installations devrait élaborer un plan de service annuel qui corresponde aux objectifs décrits dans le plan de réussite du système. Ce plan devrait définir des objectifs mesurables et des échéanciers précis et attribuer des responsabilités pour les activités fondamentales du service. La direction serait ainsi en mesure de surveiller le progrès de ses priorités et de ses objectifs définis et de produire des rapports sur cette progression pendant l'année.	En cours

No 2 Suivi et rapports sur la conservation de l'énergie

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 conciliées.	Mise en œuvre terminée

No 1 Plan annuel de service

Les objectifs du service des installations sont conformes aux priorités du conseil scolaire, tout comme à l'époque de l'examen opérationnel, et le service continue de produire les comptes détaillés de ses projets d'immobilisations. Il applique plusieurs éléments d'un plan de service, sans toutefois avoir élaboré un plan officiel décrivant les stratégies, les mesures, les responsabilités, les ressources nécessaires, les échéanciers et les indicateurs de réussite. Le conseil scolaire est encouragé à continuer d'élaborer un tel plan conforme à son plan stratégique et à son plan opérationnel, ainsi qu'aux objectifs, échéanciers et responsabilités désignées de ses principales activités. La direction serait ainsi en mesure de surveiller le progrès de ses priorités et de ses objectifs définis et de produire des rapports sur cette progression pendant l'année.

No 2 Suivi et rapports sur la conservation de l'énergie

La facturation de toutes les installations du conseil scolaire est consolidée par chaque installation et transmise par voie électronique, dans la mesure du possible. Le conseil scolaire fait un suivi interne de ces données et présente au Conseil un résumé des coûts dans son rapport ayant trait au financement des écoles écoénergétiques. Ce dispositif de suivi a permis à la direction de déceler rapidement pour chaque installation les anomalies relatives à la consommation d'énergie. En retour, ce résultat a permis au service des installations de connaître et de résoudre les problèmes propres à chaque

installation, tout en permettant au service des finances de détecter les erreurs de lecture des compteurs ou de facturation des services publics.

7. Adoption de nouvelles pratiques exemplaires par le conseil scolaire

Les pratiques exemplaires suivantes ont été ajoutées à la deuxième édition du Guide d'examen opérationnel, qui a été publiée en septembre 2008. Certaines de ces pratiques résultent des observations et des apprentissages réalisés au cours des première et deuxième vagues des examens opérationnels.

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 mis en œuvre ces pratiques.

Gestion et administration du conseil scolaire

Cette section ne comporte pas de nouvelles pratiques exemplaires.

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.	Oui

Le processus de contrôle de l'assiduité du personnel est demeuré le même qu'il était au moment de l'examen opérationnel du conseil scolaire. Celui-ci a cependant indiqué que ces processus sont susceptibles d'être modifiés avec la mise à jour du système électronique d'encouragement à l'assiduité. Comme le mentionne le rapport de suivi, le conseil scolaire a fait de l'encouragement à l'assiduité un objectif et une priorité. La mise à jour de ses processus et de son système d'encouragement à l'assiduité continuera d'améliorer l'efficacité, l'efficience et la pertinence de la surveillance de l'assiduité du personnel.

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.	En cours

Le conseil scolaire dispose d'un manuel décrivant clairement les responsabilités et processus entourant la gestion des recettes non tirées de subventions. À l'aide de ce manuel, la direction visait surtout à renforcer les processus de gestion de l'encaisse dans les écoles. Parmi les rares recettes non tirées de subventions ayant une certaine importance, la principale est la collecte de fonds. Le conseil scolaire accueille 24 étudiants étrangers dont les fonds sont recueillis et retracés au moyen de processus régulés. Le conseil scolaire tire très peu de revenus, voire aucun, des frais d'utilisation comme ceux de la photocopie. Pour favoriser une gestion optimale du compte rendu des recettes non tirées de subventions, la direction encourage les écoles à se servir des systèmes de préparation des rapports financiers du conseil scolaire.

Le conseil scolaire est sur le point d'approuver des politiques d'approvisionnement qui définissent clairement les circonstances dans lesquelles le conseil scolaire devra avoir recours à des processus d'achat concurrentiel ou non concurrentiel. Une ébauche finale de la politique et des procédures associées a été présentée au Conseil. Le conseil scolaire est encouragé à adopter intégralement la politique et les procédures, une fois celles-ci examinées et approuvées par le Conseil.

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.	En cours
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
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.	En cours
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	En cours
La direction cherche d'abord à utiliser toutes les installations scolaires disponibles dans la collectivité avant de construire, d'acheter ou de louer des installations supplémentaires.	Oui

Le conseil scolaire a adopté une politique et un cadre de fonctionnement qui décrit les processus d'écopropreté suivis dans toutes ses installations. Les termes faisant référence aux produits écologiques ont été intégrés à la documentation relative aux approvisionnements dans laquelle leur utilisation est encouragée. L'utilisation de ces produits contribue utilement aux plans du conseil scolaire en matière d'environnement et de gestion de l'énergie. Le conseil scolaire devrait étudier et mettre en application le *Guide du Programme d'écopropreté* du Ministère pour inspirer son propre programme d'écopropreté officiel dans le cadre de sa politique en matière d'éducation environnementale globale.

Au cours de la dernière année, le conseil scolaire a pris de nombreux moyens pour améliorer et promouvoir la santé et la sécurité au travail. Il a ajouté du personnel au service de santé, de bien-être et de sécurité, y compris une agente ou un agent responsable de la sécurité et de la formation, ainsi qu'une agente ou un agent de retour au travail. Le conseil scolaire a aussi créé pour tous les groupes d'employés à l'échelle du système des matrices de formation en matière de santé et de sécurité. Elles visent entre autres la violence et le harcèlement en milieu de travail, une formation spécialisée du personnel du service des installations et les systèmes de gestion du comportement. Le service de technologie de l'information du conseil scolaire a créé des modules en ligne qui facilitent une bonne partie de ces activités de formation. Le conseil scolaire applique de nombreuses politiques et modalités en matière de sécurité. Parmi celles-ci, mentionnons des insignes d'identité avec photo, des logiciels de sécurité, des systèmes de cartes de sécurité, et des enregistreurs vidéo numériques. Le service procède à des vérifications de la sécurité des directions d'école pour contrôler la sécurité des installations. Les directions d'école qui cernent un problème de sécurité dans leur établissement demandent l'approbation de leur surintendance ainsi qu'une aide et une orientation du service pour régler le problème signalé.

Le service de santé, de bien-être et de sécurité collabore avec les autres services pour sensibiliser les groupes d'employés et leur fournir des activités de formation. Le service est encouragé à continuer d'élaborer et de renforcer ses procédures de santé et sécurité en vue de créer une stratégie de sécurité avec un plan décrivant toutes les mesures de santé et sécurité que le conseil scolaire a mises en place.

Le service de santé, de bien-être et de sécurité est structuré de façon à fournir des services de santé aux membres du personnel de l'ensemble du conseil scolaire. Le conseil scolaire applique un programme d'aide aux employées et employés offrant des séances de conseils en matière d'hygiène alimentaire, de santé et de bien-être aux membres du personnel. Ces séances sont organisées par des organismes comme Les diététistes du Canada. Le service est encouragé à intégrer ce programme à une stratégie globale en matière de santé à l'échelle du conseil scolaire.

Après avoir examiné les détails de la *Loi de 2009 sur l'énergie verte*, le conseil scolaire a créé un comité sur les bonnes écoles. Bien qu'aucune politique officielle n'ait encore été adoptée, des pratiques de construction de bâtiments écologiques ont été intégrées à certains aspects de la construction de nouvelles écoles. Dans le cadre de l'écologisation de ses établissements, le service des installations a actualisé sa liste d'architectes présélectionnés, mais il a demandé aux promoteurs retenus de tenir compte des nouvelles exigences entourant la conception et la construction de bâtiments écologiques. Celles-ci comprennent des normes concernant l'éclairage, les thermopompes et les possibilités d'utilisation de l'énergie solaire. Toutes les activités d'écologisation font l'objet d'un examen attentif, appuyé d'une analyse de rentabilisation permettant de démontrer la validité des projets et les avantages à long terme qu'ils procurent au conseil scolaire et aux élèves.

Avant de lancer la construction d'une nouvelle école ou des rénovations, le conseil scolaire évalue les autres espaces disponibles. Si l'espace ne convient pas ou si les coûts de la réfection sont prohibitifs, le conseil scolaire envisage également de regrouper des installations existantes pour s'assurer que les communautés ont accès à des installations et des espaces adéquats.

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** – 12 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	Critères
1.	Le conseil scolaire devrait étendre la portée du plan de réussite du système en y traitant tous les aspects du fonctionnement du conseil scolaire, y compris les ressources humaines, les finances et la gestion des installations. En outre, il devrait mettre à jour le format de ce plan de façon à ce qu'il concorde avec le plan stratégique pluriannuel du conseil.	Non	
2.	Le conseil scolaire devrait envisager d'établir une politique officielle d'examen périodique du mandat de tous ses comités afin que ceux-ci répondent aux besoins du conseil. Pour y parvenir, il pourrait former un comité d'examen et d'élaboration des mandats.	Non	
3.	Le conseil scolaire devrait établir un plan de relève formel afin de gérer les départs à la retraite et les cas de démissions des gestionnaires et des administratrices et administrateurs principaux, en particulier pour ce qui a trait aux fonctions non scolaires du conseil scolaire.	Oui	PS / DOA

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

Réf.	Recommandation	Suivi Oui/Non	Critères
4.	Les membres du service des RH devraient envisager d'élaborer un plan annuel de service adapté au plan de réussite du système qui permettrait par la suite d'étayer le plan stratégique. Le service des RH serait ainsi en mesure de surveiller le progrès de ses priorités et de ses objectifs définis et de produire des rapports sur cette progression durant toute l'année.	Non	
5.	La direction devrait élaborer des politiques et des modalités de recrutement et veiller à ce qu'elles soient révisées chaque année afin que la planification du personnel favorise le rendement des élèves.	Non	
6.	Le conseil scolaire devrait s'assurer que tous les secteurs fonctionnels appliquent son programme de gestion de l'assiduité.	Oui	RI / DOA
7.	La direction devrait communiquer régulièrement avec le WRDSB et la haute direction afin de rendre compte de l'efficacité de son programme de gestion de l'assiduité.	Oui	CSR 2
8.	La direction devrait développer un plan officiel d'entrevues de fin d'emploi. Ces entrevues permettraient d'améliorer les politiques du service des RH ainsi que les processus et les programmes établis.	Non	

Gestion financière

Réf.	Recommandation	Suivi Oui/Non	Critères
9.	Le service des finances devrait établir un plan annuel plus officiel qui révèle une harmonisation au plan stratégique du conseil scolaire et à son plan d'amélioration. L'établissement d'un plan plus détaillé permettra au personnel du service et aux autres membres du personnel de mieux comprendre les priorités annuelles du service. Le service serait ainsi en mesure de surveiller le progrès de ses priorités et de ses objectifs définis et de produire des rapports sur cette progression durant toute l'année.	Oui	PS / DOA
10.	Le conseil scolaire devrait ajouter une étape formelle au processus de planification budgétaire afin de garantir l'harmonisation entre les divers objectifs budgétaires, ses objectifs annuels et les objectifs décrits dans son plan stratégique pluriannuel.	Non	
11.	La direction et le WRDSB devraient ajouter au moins deux membres externes au Comité de vérification afin d'appuyer ce dernier et de contribuer à son efficacité générale.	Oui	DOA

Réf.	Recommandation	Suivi Oui/Non	Critères
12.	Le service des finances devrait produire des rapports dans lesquels les données sur les dépenses sont comparées aux données antérieures. Par ailleurs, le service devrait établir un calendrier de production de rapports. Les renseignements ainsi obtenus permettraient de déterminer plus précisément si les variations suivent la tendance des années précédentes en matière de dépenses.	Oui	DOA
13.	La direction devrait réaliser un examen approfondi du cycle d'achat / de paiement du conseil scolaire afin de vérifier s'il est possible d'en améliorer l'efficacité et l'efficience.	Oui	CSR 3 / RI
14.	Le personnel des finances devrait instaurer le paiement par transfert électronique de fonds (TEF) pour tous les fournisseurs appropriés afin d'accroître l'efficacité et de réduire le risque que les paiements soient altérés avant la compensation bancaire. La direction devrait tenir compte des possibilités de TEF avant de lancer son prochain appel d'offres pour les services bancaires.	Non	

Exploitation des écoles et gestion des installations

Réf.	Recommandation	Suivi Oui/Non	Critères
15.	Le service de gestion des installations devrait élaborer un plan de service annuel qui corresponde aux objectifs décrits dans le plan de réussite du système. Ce plan devrait définir des objectifs mesurables et des échéanciers précis et attribuer des responsabilités pour les activités fondamentales du service. La direction serait ainsi en mesure de surveiller le progrès de ses priorités et de ses objectifs définis et de produire des rapports sur cette progression pendant l'année.	Oui	PS
16.	Le conseil devrait envisager de généraliser l'utilisation des ordres de travail pour faire le suivi des efforts et des coûts associés à ceux-ci. Cette pratique permettrait au conseil de comparer les données à celles des années précédentes, d'étayer le budget des dépenses et les évaluations des projets et, ainsi, de maximiser l'utilisation des ressources.	Non	
17.	La direction devrait élaborer un plan pluriannuel de gestion de l'énergie qui comprend les mesures à mettre en œuvre et les outils de surveillance et de gestion du plan.	Non	
18.	La direction devrait demander aux entreprises de services publics d'envoyer des factures électroniques conciliées.	Oui	RI