

Ministère de l'Éducation

**Conseil scolaire de district catholique
des Grandes Rivières
Rapport de suivi à l'examen
opérationnel**

octobre 2012

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 Établissement d'un modèle de gestion efficace	5
No 2 Élaboration de l'orientation stratégique du conseil et du plan d'amélioration annuel du conseil.....	5
No 3 Structure organisationnelle et obligation de rendre compte	5
N° 4 Planification de la relève	6
4. Gestion des ressources humaines et dotation en personnel / affectation du personnel dans les écoles	7
No1 Processus d'évaluation du rendement des employés	7
No 2 Méthodes et programmes de gestion de l'assiduité	8
No 3 Planification et processus pour l'affectation annuelle du personnel	8
5. Gestion financière	9
No 1 Structure organisationnelle et obligation de rendre compte	11
No 2 Processus d'élaboration du budget annuel	11
No 3 Identification des risques et stratégies d'atténuation	11
No 4 Rapports financiers intermédiaires.....	11
No 5 Fonction de vérification interne	12
No 6 Plan de vérification interne	12
No 7 Comité de vérification.....	12
No 8 Niveaux de pouvoir d'achat.....	12
No 9 Politiques et modalités d'utilisation de cartes de crédit pour petits achats ou de cartes de crédit institutionnelles.....	12
6. Exploitation des écoles et gestion des installations	14
No 1 Plan pluriannuel de gestion de l'énergie	14
No 2 Données sur la gestion des installations	14
7. Adoption de nouvelles pratiques exemplaires par les conseils scolaires	15
Gestion et administration du conseil scolaire.....	15

Gestion des ressources humaines et dotation en personnel / affectation du personnel dans les écoles	15
Gestion financière.....	16
Exploitation des écoles et gestion des installations	17
Annexe A - Sélection des recommandations	18

1. Introduction

Le Ministère a procédé à l'examen opérationnel de chacun des 72 conseils scolaires de district de 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. 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 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 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 Conseil scolaire de district catholique des Grandes Rivières a eu lieu le 24 août 2012. L'Équipe d'examen opérationnel PricewaterhouseCoopers a tenu une téléconférence avec la directrice de l'éducation du conseil scolaire. Avant la téléconférence, l'équipe de PricewaterhouseCoopers a choisi plusieurs recommandations importantes parmi celles du rapport d'examen opérationnel et a demandé au conseil scolaire d'indiquer leur état de mise en œuvre et d'y joindre tout document justificatif.

Résumé de l'état des recommandations

Le conseil scolaire a fait d'importants progrès concernant la mise en œuvre des recommandations depuis l'achèvement de son examen opérationnel en décembre 2009. Soulignons notamment les mesures qu'il a prises pour renforcer son modèle de gestion, son processus d'évaluation du rendement des employés, sa fonction de vérification et son plan pluriannuel de gestion de l'énergie.

Le rapport d'examen comportait 34 recommandations. Dans son rapport de suivi, l'Équipe d'examen opérationnel s'est penchée sur 18 d'entre elles. Les possibilités présentaient un échantillon d'initiatives de planification stratégique, certaines tirées des 12 occasions d'amélioration établies dans les rapports d'examen opérationnel de secteur ainsi que celles qui étaient propres au Conseil scolaire de district catholique des Grandes Rivières. Les recommandations retenues et les critères correspondants se trouvent à l'annexe A.

De manière générale, l'administration principale a mis en œuvre une grande partie des recommandations retenues pour le suivi, ou a réalisé des progrès en ce sens.

3. Gestion et administration du conseil scolaire

No 1 Établissement d'un modèle de gestion efficace

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le conseil scolaire devrait clairement définir et documenter la répartition des tâches et des responsabilités entre les conseillères et les conseillers scolaires et la directrice de l'éducation afin de favoriser des relations de travail efficaces.	Mise en œuvre terminée

No 2 Élaboration de l'orientation stratégique du conseil et du plan d'amélioration annuel du conseil

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Dans son plan d'amélioration annuel du conseil scolaire, la direction devrait définir des objectifs particuliers, mesurables, réalisables, pertinents et opportuns pour les services scolaires et les services non scolaires et être en ligne avec le plan stratégique pluriannuel du conseil scolaire. La direction devrait envisager de présenter des rapports périodiques sur les progrès encourus par rapport au plan d'amélioration annuel du conseil scolaire aux conseillères et conseillers scolaires.	Mise en œuvre terminée

No3 Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
La direction de l'éducation devrait revoir la structure organisationnelle du conseil scolaire en identifiant et en documentant les coûts et avantages associés à la tenue d'un siège social et de trois points de services sur son territoire par rapport à une organisation plus centralisée de l'administration tel que pratiquée par la majorité des conseils scolaires de district de l'Ontario.	En cours

N° 4 Planification de la relève

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le conseil scolaire devrait mettre en place un plan de relève formel pour gérer les départs à la retraite et les démissions des principaux gestionnaires ou administrateurs.	En cours

N^o 1 Établissement d'un modèle de gestion efficace

À la suite de l'examen opérationnel, le Conseil a demandé à la direction de rédiger une politique définissant les tâches des conseillères et conseillers scolaires et de la directrice de l'éducation. La direction a recueilli des exemples de politiques de gestion des autres conseils scolaires pour élaborer la politique n^o 3116, dont l'ébauche a été présentée au comité des politiques du Conseil en mars 2011. Une période de consultation publique a ensuite eu lieu, et la politique a été officiellement approuvée en juin 2011.

La direction a également élaboré une politique concernant l'évaluation de la directrice de l'éducation. Un nouveau comité a été créé en décembre 2010 en vue d'entreprendre cette évaluation.

Mentionnons également que depuis l'examen opérationnel, un code de déontologie ainsi qu'un code de conduite pour les conseillères et conseillers scolaires ont été adoptés en mai 2012 et en janvier 2010, respectivement.

N^o 2 Élaboration de l'orientation stratégique du conseil et du plan d'amélioration annuel du conseil

Depuis l'examen opérationnel, la directrice de l'éducation a élaboré le Plan stratégique 2010-2014 du Conseil avec l'aide d'un consultant externe et l'appui d'intervenantes et d'intervenants internes. Ce plan a été présenté au comité de planification stratégique du Conseil en mars 2011. En parallèle, les gestionnaires des services non scolaires ont mis au point un plan opérationnel pour les services non scolaires tels que le service des ressources humaines, le service des finances, le service de gestion des installations et le service des TI.

Chaque année, la directrice de l'éducation présente aux conseillères et conseillers scolaires les progrès réalisés par rapport au plan stratégique et au plan d'amélioration du conseil scolaire.

N^o 3 Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

Depuis l'examen opérationnel, l'administration principale a entrepris une analyse liée à la recommandation de cerner et de consigner les coûts et avantages associés au fait d'avoir un siège social et trois points de services. La directrice de l'éducation, consciente de l'importance de cette recommandation, a demandé au service des finances de rédiger un rapport sur les coûts associés à la récente décentralisation qui a été achevée en 2012.

L'analyse a révélé que les coûts de fonctionnement des bureaux administratifs pouvaient être réduits en déménageant deux des points de service satellites dans des

bâtiments scolaires existants de la région et en fermant les immeubles à bureaux qui leur étaient dédiés. Ce déménagement n'occasionnerait pas d'interruption majeure. Le plan, dont l'administration fait encore l'étude, sera soumis aux conseillères et conseillers scolaires en septembre 2012.

N° 4 Planification de la relève

La mise en œuvre de la recommandation visant à élaborer un plan de relève formel est actuellement en cours; la directrice de l'éducation en prévoit l'achèvement d'ici décembre 2012. Un plan interne avait déjà été créé et examiné en juin par un comité consacré à la planification de la relève qui avait été formé à cet effet. Le comité (« comité directeur »), qui s'est rencontré pour la première fois en décembre 2011, a commencé par identifier les directions d'école potentielles pour ensuite s'attarder aux rôles de leadership des autres fonctions en procédant de façon systématique.

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

No 1 Processus d'évaluation du rendement des employés

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le service des ressources humaines devrait compléter sa politique sur l'évaluation du personnel avec des politiques sur l'évaluation du rendement des différents groupes de personnel non enseignant, et ce, afin de garantir l'uniformité et la transparence du processus d'évaluation des employés du conseil scolaire.	Mise en œuvre terminée

No 2 Méthodes et programmes de gestion de l'assiduité

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le service des ressources humaines devrait élaborer un programme formel de gestion de l'assiduité qui comprendrait la mise en œuvre de politiques et procédures en vue de réduire l'absentéisme, l'utilisation de méthodes de suivi du taux d'absentéisme des différents groupes d'employés du conseil scolaire, ainsi que l'élaboration de rapports périodiques sur l'assiduité afin de tenir le comité exécutif et les conseillères et conseillers scolaires informés de l'efficacité des méthodes et programmes de gestion de l'assiduité.	En cours

No 3 Planification et processus pour l'affectation annuelle du personnel

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le conseil scolaire devrait formellement documenter le processus d'affectation annuelle du personnel afin de clarifier les rôles et les responsabilités pour le personnel tout en augmentant la transparence du processus pour les conseillers et conseillères scolaires.	Mise en œuvre terminée

No1 Processus d'évaluation du rendement des employés

La direction a établi une politique d'évaluation du rendement pour tous les groupes d'employés non scolaires, politique qui a été adoptée par les conseillères et conseillers scolaires en juin 2011. Parallèlement, le service des ressources humaines a créé des formulaires d'évaluation du rendement pour les groupes d'employés non scolaires tels que les concierges, les agentes et agents de supervision et les chefs de section, rendant ainsi ces formulaires disponibles pour tous les groupes d'employés : une amélioration notable. La politique n°3111 porte sur le personnel enseignant, la politique

n^o 3115, sur la directrice de l'éducation, et la politique n^o 3118, sur le personnel de soutien.

N^o 2 Méthodes et programmes de gestion de l'assiduité

La directrice de l'éducation est consciente de l'importance de la gestion de l'assiduité; c'est pourquoi elle a pris des mesures pour mettre sur pied un programme formel d'encouragement à l'assiduité. Le lancement officiel de ce programme aura lieu tout juste avant le début de l'année scolaire, soit en août 2012. La directrice de l'éducation a souligné que l'élaboration et la mise en œuvre du programme de gestion de l'assiduité avait nécessité une solide gestion du changement, et ce, sur une longue période. En effet, les principales intervenantes et principaux intervenants, dont les directions d'école, avaient besoin de temps pour bien comprendre le programme et l'appuyer. La directrice de l'éducation a également souligné que l'accès à des données et à des statistiques fiables sur l'assiduité constituait la clé de voûte du programme.

N^o 3 Planification et processus pour l'affectation annuelle du personnel

Aucune politique officielle sur l'affectation du personnel n'a été élaborée, mais certains documents de travail ont été rédigés en janvier 2011 par le service des RH. Ces documents décrivent formellement le processus d'affectation annuelle du personnel pour le personnel enseignant, les assistantes et assistants et les aide-enseignantes et aide-enseignants et fournissent les dates importantes du processus. On s'attend à ce que de tels documents de travail soient élaborés ultérieurement pour les autres groupes d'employés comme les concierges.

5. Gestion financière

No 1 Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le conseil scolaire devrait envisager de consolider le personnel du service des finances à un seul endroit, et ce, afin de profiter des économies d'échelle et d'augmenter l'efficacité opérationnelle de l'administration du conseil scolaire.	En cours

No 2 Processus d'élaboration du budget annuel

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le service des finances devrait documenter le processus d'élaboration du budget annuel dans une politique afin de clarifier les rôles et les responsabilités pour le personnel tout en augmentant la transparence du processus pour les conseillères et conseillers scolaires.	Mise en œuvre terminée

No 3 Identification des risques et stratégies d'atténuation

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le conseil scolaire devrait envisager de documenter les risques liés au budget et à les communiquer formellement aux conseillères et aux conseillers scolaires qui ne peuvent assister aux réunions pour les tenir au courant des risques potentiels, de l'état des risques et des stratégies d'atténuation proposées.	Mise en œuvre terminée

No 4 Rapports financiers intermédiaires

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le service des finances devrait envisager de modifier le format des rapports intermédiaires suivant le format suggéré dans la section 4.3 du rapport d'examen opérationnel.	Mise en œuvre terminée

No 5 Fonction de vérification interne

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le conseil scolaire 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. Le service des finances pourrait tout d'abord déterminer les options concernant le mandat et la portée de la fonction, puis estimer les coûts de chaque option.	Mise en œuvre terminée

No 6 Plan de vérification interne

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Une fois la fonction de vérification interne indépendante créée, le conseil scolaire devrait s'assurer que les plans de vérification interne sont clairement documentés et que la direction fait le suivi des recommandations et prend des mesures à ce propos.	Mise en œuvre terminée

No 7 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 d'avoir des conseillères et des conseillers externes qui contribueraient à l'efficacité du comité de finance et de vérification.	Mise en œuvre terminée

No 8 Niveaux de pouvoir d'achat

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le service des finances devrait définir des niveaux de pouvoir d'achat en fonction du poste ou du domaine d'activités dans sa politique d'approvisionnement. Une fois les niveaux de pouvoir d'achat établis, le service devrait s'assurer qu'ils soient communiqués au personnel et élaborer des processus de surveillance de cette politique.	Mise en œuvre terminée

No 9 Politiques et modalités d'utilisation de cartes de crédit pour petits achats ou de cartes de crédit institutionnelles

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le conseil scolaire devrait envisager d'étendre l'utilisation des cartes de crédit au sein du conseil scolaire afin de raccourcir le délai d'approvisionnement et de réduire le nombre de bons de commande et de factures à payer aux fournisseurs.	Mise en œuvre terminée

No 1 Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

Dans le cadre de l'examen de la structure organisationnelle mentionné dans la section précédente, le service des finances a entrepris une analyse visant à déterminer les coûts et les avantages d'un service des finances décentralisé.

En ce moment, le personnel du service des finances est toujours décentralisé dans quatre régions, soit Timmins, Hearst, Kapuskasing et New Liskeard. La directrice de l'éducation, consciente de l'importance de la recommandation à cet égard issue de l'examen opérationnel, a demandé au service des finances de rédiger un rapport sur les coûts associés à la récente décentralisation. Les résultats de l'analyse, dont l'administration fait encore l'étude, seront soumis aux conseillères et conseillers scolaires en septembre 2012.

No 2 Processus d'élaboration du budget annuel

Depuis l'examen opérationnel, le service des finances a mis au point des procédures de prévision budgétaire pour les effectifs, la paie, le budget des écoles et l'entretien des établissements. Le Conseil a également élaboré la politique n°2107, qui décrit les procédures générales de prévision budgétaire en un seul document officiel.

No 3 Identification des risques et stratégies d'atténuation

Le service des finances a expliqué qu'il communiquait les risques par écrit aux conseillères et conseillers scolaires dans des rapports financiers intermédiaires au format révisé. Une section du rapport financier appelée « Explications des écarts » permet au service des finances d'expliquer au conseil scolaire les écarts potentiels par rapport au budget et les risques qui en découlent.

No 4 Rapports financiers intermédiaires

À la suite de l'examen opérationnel, le service des finances a modifié le format de ses rapports financiers afin d'y inclure un pourcentage comparatif pour chaque catégorie de dépenses/revenus. Cette mesure permet aux conseillères et conseillers scolaires de déterminer plus facilement les « dépenses attendues à ce jour » pour chaque catégorie.

N° 5 Fonction de vérification interne

Dans le cadre des Subventions pour les besoins des élèves (SBE) de 2009-2010, le Ministère a annoncé un financement visant à établir une fonction de vérification interne « partagée » entre les conseils scolaires. Ces derniers ont été répartis en huit régions, les conseils scolaires de langue française appartenant tous à la même équipe régionale de vérification interne.

Un chef de la vérification interne a été embauché en janvier 2011 pour l'ensemble des 12 conseils scolaires de langue française. Un de ces 12 conseils a été choisi pour accueillir l'équipe de vérification interne qui, en plus du chef, compte des membres en poste à Ottawa, à Toronto et à Sudbury. Le chef de la vérification interne relève de la surintendance des affaires scolaires du conseil scolaire hôte, soit le Conseil scolaire de district catholique du Centre-Est de l'Ontario (CCEC), à Ottawa.

N° 6 Plan de vérification interne

Depuis que la fonction de vérification interne a été créée, le chef de la vérification interne a effectué une évaluation initiale des risques liés aux fonds scolaires, à la paie et au budget des écoles. L'équipe de vérification interne a également établi un plan de vérification interne bien documenté. Elle envoie au comité de vérification du Conseil des rapports sur toutes les recommandations issues des vérifications internes et s'assure que la direction prend des mesures en réponse à celles-ci.

N° 7 Comité de vérification

Le comité de vérification du Conseil a été créé en décembre 2010 et s'est rencontré pour la première fois en janvier 2011. La direction a annoncé des postes de conseillers externes à pourvoir sur le site Web du conseil scolaire, puis a sélectionné deux candidats qui siègeraient au comité de vérification.

N° 8 Niveaux de pouvoir d'achat

Une nouvelle politique d'approvisionnement a été élaborée et adoptée par les conseillères et conseillers scolaires en février 2011. Cette politique définit les niveaux de pouvoir d'achat en fonction du poste ou du domaine d'activités.

N° 9 Politiques et modalités d'utilisation de cartes de crédit pour petits achats ou de cartes de crédit institutionnelles

Après l'examen opérationnel, le service des finances a mené une étude sur l'utilisation élargie des cartes de crédit dans l'ensemble du conseil scolaire pendant l'année scolaire 2010-2011. Les résultats de l'étude ont été envoyés aux conseillères et conseillers scolaires aux fins d'examen.

Depuis, la recommandation a été mise en œuvre; le conseil scolaire a indiqué que les délais d'approvisionnement ont été raccourcis et que le nombre de bons de commande et de factures à payer aux fournisseurs a diminué.

6. Exploitation des écoles et gestion des installations

No 1 Plan pluriannuel de gestion de l'énergie

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le comité éco-énergétique devrait développer un plan pluriannuel de gestion de l'énergie qui comprendrait des mesures à mettre en œuvre et des outils de surveillance et de gestion du plan. Le conseil scolaire devrait également présenter officiellement un rapport annuel aux conseillères et conseillers scolaires sur les économies d'énergie réalisées par le conseil scolaire par rapport au plan pluriannuel de gestion de l'énergie.	En cours

No 2 Données sur la gestion des installations

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le service des installations devrait entreprendre une mise à jour plus régulière de ReCAPP, et ce, afin de détenir en tout temps une image précise de l'état et de la capacité des installations du conseil scolaire.	Mise en œuvre terminée

No 1 Plan pluriannuel de gestion de l'énergie

À la suite de l'examen opérationnel, le conseil scolaire a travaillé avec un consultant externe pour recueillir des données sur sa consommation d'énergie. Un employé du conseil scolaire a également suivi une formation d'Agent Energy Advisors financée par le Ministère en vue de gérer la Base de données sur la consommation d'énergie.

En collaboration avec un consultant externe, le service des installations élabore actuellement 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.

No 2 Données sur la gestion des installations

Depuis l'examen opérationnel, le service des installations a mis à jour le système ReCAPP pour que celui-ci comprenne les projets achevés en 2009 et en 2010. Le service refait actuellement la mise à jour de ReCAPP pour refléter les changements apportés aux projets entamés en 2011.

7. Adoption de nouvelles pratiques exemplaires par les conseils scolaires

Les pratiques exemplaires suivantes ont été ajoutées à la quatrième édition du *Guide d'examen opérationnel*, qui a été publiée pour le 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 qui sont 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 a adopté un modèle de gestion qui reflète réellement les rôles et les responsabilités prévus par le projet de loi 177. En effet, il établit la distinction entre les rôles et responsabilités des conseillères et conseillers scolaires et ceux de la direction de l'éducation.

Les conseillères et conseillers scolaires ont participé aux séances de formation sur le modèle de gestion tel qu'il est établi dans le projet de loi 177.

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
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

Nouvelle pratique exemplaire	Adoptée?
Les conseillères et conseillers scolaires établissent la politique et le cadre des priorités qui régissent les négociations du conseil scolaire.	Non

Les conseillères et conseillers scolaires élaborent des politiques générales qui régissent la dotation en personnel et le recrutement, mais ils siègent depuis longtemps aux comités d'embauche de l'administration principale et d'autres membres du personnel.

On encourage le Conseil à envisager l'adoption de la recommandation et à participer uniquement à l'embauche de la direction de l'éducation.

Le conseil scolaire dispose également 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; il cherche notamment à sensibiliser son personnel à cet égard. Dans le respect des conventions collectives en place, le conseil scolaire évalue tous les candidats qui possèdent les compétences et les aptitudes nécessaires.

Les conseillères et conseillers scolaires participent aux négociations collectives avec les syndicats. Le Conseil établit la politique et le cadre des priorités qui régissent les négociations et participe à l'élaboration d'une stratégie qui les oriente.

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 se conforme aux Lignes directrices en matière d'approvisionnement et à la Directive en matière d'approvisionnement dans le secteur parapublic.

L'administration principale a fait remarquer que les niveaux de pouvoir d'achat correspondent aux tâches et aux responsabilités des postes. Ces niveaux ont été examinés et révisés en vue d'assurer leur conformité à la nouvelle *Directive en matière d'approvisionnement dans le secteur parapublic*.

Exploitation des écoles et gestion des installations

Nouvelle pratique exemplaire	Adoptée?
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 la surveillance du budget et de l'échéancier, et s'assurer que des processus de gestion sont en place pour traiter des questions se rapportant aux ordres de modification et à d'autres processus nécessitant une approbation à l'interne. Il doit notamment procéder à des mises à jour périodiques sur la situation du projet et à une évaluation du projet après la construction.	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 a mis au point une politique de partenariats de partage des installations qui a fait l'objet d'une approbation.

Le service des installations a indiqué qu'en raison de la petite taille du conseil scolaire et du manque de projets de construction en cours, il n'a pas retenu les services d'un gestionnaire de projet. Toutefois, le gestionnaire du service des installations et le cadre supérieur de l'administration des affaires s'occupent de toutes les questions liées à la gestion de projets de construction. Les entrepreneurs en construction informent également ces gestionnaires de projet de leur progrès, des ordres de modification et des autres questions connexes. Le service envisagera l'embauche d'un gestionnaire de projet selon la taille et le degré de complexité des projets futurs.

Le conseil scolaire fait appel aux services d'un consultant indépendant en matière de coûts pour les nouveaux projets de construction. Le besoin d'un tel consultant dépend de la taille et du degré de complexité du projet. Si le conseil scolaire entreprend un gros projet relativement coûteux, il doit déterminer si les services d'un consultant indépendant sont nécessaires. Le cas échéant, ce dernier devra fournir son point de vue en tant que tierce partie sur les offres financières des fournisseurs et surveiller l'évolution du marché.

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 cinquième vague à l'aide de la quatrième édition du *Guide d'examen opérationnel*.

Gestion et administration du conseil scolaire

Réf.	Recommandations	Suivi Oui/Non	Critère
1.	Le conseil scolaire devrait clairement définir et documenter la répartition des tâches et des responsabilités entre les conseillères et les conseillers scolaires et la directrice de l'éducation afin de favoriser des relations de travail efficaces.	Oui	DOA
2.	Dans son plan d'amélioration annuel du conseil scolaire, la direction devrait définir des objectifs particuliers, mesurables, réalisables, pertinents et opportuns pour les services scolaires et les services non scolaires et être en ligne avec le plan stratégique pluriannuel du conseil scolaire. La direction devrait envisager de présenter des rapports périodiques sur les progrès encourus par rapport au plan d'amélioration annuel du conseil scolaire aux conseillères et conseillers scolaires.	Oui	DOA
3.	La direction de l'éducation devrait revoir la structure organisationnelle du conseil scolaire en identifiant et en documentant les coûts et avantages associés à la tenue d'un siège social et de trois points de services sur son territoire par rapport à une organisation plus centralisée de l'administration tel	Oui	RI

Réf.	Recommandations	Suivi Oui/Non	Critère
	que pratiquée par la majorité des conseils scolaires de district de l'Ontario.		
4.	Le conseil scolaire devrait mettre en place un plan de relève formel pour gérer les départs à la retraite et les démissions des principaux gestionnaires ou administrateurs.	Oui	DOA

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

Réf.	Recommandations	Suivi Oui/Non	Critère
5.	Le service des ressources humaines devrait développer un plan annuel de service comprenant les buts et priorités du service ainsi que des objectifs mesurables, des échéances précises et des responsabilités définies. Ce plan informerait l'administration principale des activités et faciliterait la communication annuelle des réalisations. Une fois le plan d'amélioration annuel du service des ressources humaines établi, le conseil scolaire devrait envisager de le présenter au Conseil en même temps que les rapports périodiques sur les progrès.	Non	
6.	Le conseil scolaire devrait encourager les cadres supérieurs du service des RH à obtenir les titres professionnels appropriés tels que la certification de « Conseiller en Ressources Humaines Agréé » (CRHA).	Non	
7.	Le service des ressources humaines devrait offrir régulièrement et selon un calendrier établi, des séances de sensibilisation aux politiques et modalités en matière de ressources humaines.	Non	
8.	Le service des ressources humaines devrait compléter sa politique sur l'évaluation du personnel avec des politiques sur l'évaluation du rendement des différents groupes de personnel non enseignant, et ce, afin de garantir l'uniformité et la transparence du processus d'évaluation des employés du conseil scolaire.	Oui	DOA
9.	Le service des ressources humaines devrait développer et mettre en place des politiques et modalités disciplinaires officielles pour tout le personnel.	Non	
10.	Le service des ressources humaines devrait élaborer un programme formel de gestion de l'assiduité qui comprendrait la mise en œuvre de politiques et procédures en vue de réduire l'absentéisme, l'utilisation de méthodes de suivi du taux d'absentéisme des différents groupes d'employés du conseil scolaire, ainsi que l'élaboration de rapports périodiques sur l'assiduité afin de tenir le comité exécutif et les conseillères et	Oui	DOA

Réf.	Recommandations	Suivi Oui/Non	Critère
	conseillers scolaires informés de l'efficacité des méthodes et programmes de gestion de l'assiduité.		
11.	Le service des ressources humaines devrait instaurer la tenue d'entrevues de fin d'emploi avec les employés qui quittent leurs fonctions.	Non	
12.	Le conseil scolaire devrait formellement documenter le processus d'affectation annuelle du personnel afin de clarifier les rôles et les responsabilités pour le personnel tout en augmentant la transparence du processus pour les conseillers et conseillères scolaires.	Oui	CSR 2
13.	Le conseil scolaire devrait envisager de mener une comparaison des coûts de la dotation en personnel avec ceux de conseils scolaires semblables par rapport au modèle de financement afin d'assurer l'utilisation efficiente des ressources.	Non	

Gestion financière

Réf.	Recommandations	Suivi Oui/Non	Critère
14.	Le service des finances devrait développer un plan annuel de service comprenant les buts et priorités du service ainsi que des objectifs mesurables, des échéances précises et des responsabilités définies. Ce plan informerait l'administration principale du détail des activités et faciliterait la communication annuelle des réalisations. Une fois le plan d'amélioration annuel du service des finances établi, le conseil scolaire devrait envisager de le présenter au Conseil en même temps que les rapports périodiques sur les progrès.	Non	
15.	Le conseil scolaire devrait envisager de consolider le personnel du service des finances à un seul endroit, et ce, afin de profiter des économies d'échelle et d'augmenter l'efficacité opérationnelle de l'administration du conseil scolaire.	Oui	RI
16.	Le service des finances devrait offrir régulièrement et selon un calendrier établi, des séances de sensibilisation aux politiques et modalités financières ainsi que des séances de formation ou de perfectionnement professionnel.	Non	CSR 2
17.	Le service des finances devrait documenter le processus d'élaboration du budget annuel dans une politique afin de clarifier les rôles et les responsabilités pour le personnel tout en augmentant la transparence du processus pour les conseillers et conseillères scolaires.	Oui	DOA
18.	Le conseil scolaire devrait envisager de documenter les risques liés au budget et à les communiquer formellement aux	Oui	DOA

Réf.	Recommandations	Suivi Oui/Non	Critère
	conseillères et aux conseillers scolaires qui ne peuvent assister aux réunions pour les tenir au courant des risques potentiels, de l'état des risques et des stratégies d'atténuation proposées.		
19.	Le service des finances devrait envisager de modifier le format des rapports intermédiaires suivant le format suggéré dans la section 4.3 du rapport d'examen opérationnel.	Oui	DOA
20.	Le conseil scolaire 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. Le service des finances 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
21.	Une fois la fonction de vérification interne indépendante créée, le conseil scolaire devrait s'assurer que les plans de vérification interne sont clairement documentés et que la direction fait le suivi des recommandations et prend des mesures à ce propos.	Oui	DOA
22.	La direction et les conseillères et conseillers scolaires devraient envisager d'avoir des conseillères et des conseillers externes qui contribueraient à l'efficacité du comité de finance et de vérification.	Oui	DOA
23.	Le conseil scolaire devrait développer une politique d'investissement en vue de réduire ses liquidités oisives conformément à la <i>Loi sur l'éducation</i> .	Non	
24.	Le service des finances devrait développer des rapports périodiques sur la position de trésorerie du conseil scolaire et les résultats des éventuelles activités d'investissement et les communiquer au Conseil.	Non	
25.	Le service des finances devrait envisager l'utilisation potentielle de systèmes électroniques d'inscription et de paiement pour ses recettes non tirées de subventions d'un montant minimum à déterminer.	Non	
26.	Le conseil scolaire devrait augmenter son utilisation des consortiums d'achats afin de réaliser des économies.	Non	
27.	Le service des finances devrait définir des niveaux de pouvoir d'achat en fonction du poste ou du domaine d'activités dans sa politique d'approvisionnement. Une fois les niveaux de pouvoir d'achat établis, le service devrait s'assurer qu'ils soient communiqués au personnel et élaborer des processus de surveillance de cette politique.	Oui	CSR 3
28.	Le conseil scolaire devrait envisager d'étendre l'utilisation des cartes de crédit au sein du conseil scolaire afin de raccourcir le délai d'approvisionnement et de réduire le nombre de bons de commande et de factures à payer aux fournisseurs.	Oui	RI

Réf.	Recommandations	Suivi Oui/Non	Critère
29.	Le service des finances devrait continuer d'augmenter son utilisation du TEF pour tous les fournisseurs appropriés afin d'être plus efficace et de réduire au minimum le risque que les paiements soient modifiés avant d'être acquittés.	Non	

Exploitation des écoles et gestion des installations

Réf.	Recommandations	Suivi Oui/Non	Critère
30.	Le service des installations scolaires devrait développer un plan annuel de service comprenant les buts et priorités du service ainsi que des objectifs mesurables, des échéances précises et des responsabilités définies. Ce plan informerait l'administration principale des activités et faciliterait la communication annuelle des réalisations. Une fois le plan d'amélioration annuel du service des installations établi, le conseil scolaire devrait envisager de le présenter au Conseil en même temps que les rapports périodiques sur les progrès.	Non	
31.	Le service des installations scolaires devrait entreprendre son projet de mettre à jour les descriptions de tâches du personnel ainsi que l'organigramme du service. L'organigramme détaillé du service des installations devrait être accessible au public sur le site Web du conseil scolaire et les descriptions des tâches bien comprises par tous les membres du personnel.	Non	
32.	Le comité éco-énergétique devrait développer un plan pluriannuel de gestion de l'énergie qui comprendrait des mesures à mettre en œuvre et des outils de surveillance et de gestion du plan. Le conseil scolaire devrait également présenter officiellement un rapport annuel aux conseillères et conseillers scolaires sur les économies d'énergie réalisées par le conseil scolaire par rapport au plan pluriannuel de gestion de l'énergie.	Oui	DOA
33.	Le conseil scolaire devrait communiquer les bonnes initiatives de conservation aux écoles.	Non	
34.	Le service des installations devrait entreprendre une mise à jour plus régulière de ReCAPP, et ce, afin de détenir en tout temps une image précise de l'état et de la capacité des installations du conseil scolaire.	Oui	CSR 2