

Ministère de l'Éducation

**Conseil scolaire de district des écoles
catholiques du Sud-Ouest
Rapport de suivi de l'examen
opérationnel**

mai 2011

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	4
N° 2 Structure organisationnelle et obligation de rendre compte	4
4. Gestion des ressources humaines et dotation en personnel / affectation du personnel dans les écoles	6
No 1 Processus d'évaluation du rendement des employés	7
No 2 Méthodes et programmes de gestion de l'assiduité	7
No 3 Gestion des régimes d'avantages sociaux du conseil scolaire.....	8
No 4 Planification et processus pour l'affectation annuelle du personnel	8
5. Gestion financière	9
No 1 Identification des risques et stratégies d'atténuation.....	10
No 2 Rapports financiers intermédiaires et annuel	10
No 3 Vérification	10
No 4 Comptabilité pour l'intégralité du cycle d'achat / paiement.....	11
6. Exploitation des écoles et gestion des installations	13
No 1 Plan de gestion de l'énergie	13
No 2 Suivi et rapports sur la conservation de l'énergie	14
No 3 Surveillance continue et tenue à jour des données pour appuyer la planification des immobilisations.....	14
7. Adoption de nouvelles pratiques exemplaires par le conseil scolaire	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	19

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 cycle de mise à jour afin d'évaluer la situation et la mise en œuvre suite à l'examen opérationnel. Survenant environ douze 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 douze 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 troisième et la quatrième édition du Guide d'examen opérationnel. Ces pratiques ne faisaient pas partie du processus initial d'examen.

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

Introduction

L'examen de suivi du Conseil scolaire de district des écoles catholiques du Sud-Ouest a eu lieu le 1^{er} février 2011. L'Équipe d'examen opérationnel a participé à une téléconférence avec la surintendante adjointe des affaires.

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 novembre 2009. Il convient de souligner l'adoption par le Conseil d'un plan de relève officiel et l'adoption de politiques d'évaluation du rendement pour le personnel du Syndicat canadien de la fonction publique (SCFP), le personnel non syndiqué et les cadres supérieurs afin que tous les groupes d'employés du conseil disposent d'un processus d'évaluation du rendement établi.

La direction a présenté le rapport d'examen opérationnel aux conseillères et conseillers scolaires après sa publication.

Le rapport d'examen opérationnel comportait 30 recommandations. Dans son rapport de suivi, l'Équipe d'examen opérationnel s'est concentrée sur quinze de ces recommandations. Onze de celles sélectionnées pour l'examen de suivi portaient sur les douze occasions d'amélioration relevées dans les rapports sectoriels de 2008 et 2009, trois se rapportaient à des secteurs de risque en particulier, et une concernait les occasions de rendement des investissements. 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 des progrès en ce sens.

3. Gestion et administration du conseil scolaire

N° 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 direction de l'éducation.	Mise en œuvre terminée

N° 2 Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

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.	Mise en œuvre terminée

N° 1 Établissement d'un modèle de gestion efficace

En février 2010, les conseillères et conseillers scolaires et les membres de l'équipe administrative ont participé à une séance de formation intitulée « Authentic

Governance » (gouvernance authentique), organisée par l'Association franco-ontarienne des conseils scolaires catholiques (AFOCSC), portant sur les rôles et responsabilités des conseils scolaires, des conseillères et conseillers scolaires, des présidentes et présidents de Conseils et des directrices et directeurs de l'éducation, conformément au projet de loi 177.

Depuis l'examen opérationnel, le Conseil a élaboré une politique sur l'évaluation de la direction de l'éducation. Conformément aux recommandations de la formation susmentionnée, la description des tâches et des responsabilités des conseillères et conseillers scolaires et de la direction de l'éducation a été ajoutée en annexe de la politique sur l'évaluation de la direction de l'éducation adoptée par le Conseil le 17 janvier 2011.

N° 2 Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

En réponse à la recommandation d'élaborer un plan de relève officiel, plusieurs comités directeurs chargés de la planification de la relève ont été créés. Deux comités sont dédiés au personnel scolaire (un pour le personnel enseignant chevronné et l'autre pour les nouvelles enseignantes et nouveaux enseignants). Un des comités directeurs s'occupe du personnel non enseignant, les leaders scolaires. Un plan de relève officiel

destiné à tous les groupes d'employés appelé « Stratégie en matière de leadership » a été présenté aux conseillères et conseillers scolaires en août 2010. Le plan comporte, pour le personnel non enseignant, une description du programme de mentorat en place destiné aux leaders scolaires qui sont récemment entrés en fonction. Un plan de croissance est élaboré chaque année pour les leaders scolaires déjà en poste. Tous les plans de croissance sont examinés par le comité directeur responsable des leaders scolaires et utilisés dans la création d'un calendrier de formations visant à aider les membres du personnel à obtenir des postes plus hauts placés.

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 poursuivre ses efforts visant à développer des politiques approuvées par le Conseil sur l'évaluation du rendement du personnel du SFCP, du personnel non syndiqué, et des cadres supérieurs et ce afin de garantir une certaine uniformité et une certaine transparence du processus de l'évaluation pour tous les 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 conseil scolaire devrait poursuivre ses efforts visant à élaborer un programme formel de gestion de l'assiduité qui comprendrait la mise en œuvre de politiques et procédures administratives 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 l'administration, les écoles et les conseillères et conseillers scolaires informés de l'efficacité des méthodes et programmes de gestion de l'assiduité.	En cours

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

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

No 4 Planification et processus pour l'affectation annuelle du personnel

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le service des ressources humaines devrait formellement documenter le processus d'affectation annuelle pour tous les groupes d'employés 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

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le service des ressources humaines pourrait se baser sur le travail de documentation du processus budgétaire du service des finances afin de revoir ou documenter les échéances et responsabilités en matière de prévisions d'effectifs et de dotation en personnel.	

No 1 Processus d'évaluation du rendement des employés

Depuis l'examen opérationnel, la direction a élaboré des politiques et des procédures administratives relatives aux évaluations du rendement du personnel du SCFP, du personnel non syndiqué et des cadres supérieurs de l'administration, y compris les surintendances et la directrice de l'éducation. Toutes les nouvelles politiques et procédures relatives à l'évaluation du rendement ont été adoptées par le Conseil en 2010, à l'exception de la politique concernant la direction de l'éducation, qui a récemment été adoptée par le Conseil. Il s'agit d'une réalisation importante depuis l'examen opérationnel, car cela signifie que tous les groupes d'employés du conseil scolaire disposent maintenant d'un processus d'évaluation du rendement.

No 2 Méthodes et programmes de gestion de l'assiduité

La direction a commencé à mettre en place le logiciel SEMS (Supply Employee Management System) en février 2010. Le conseil scolaire s'en sert actuellement pour signaler les absences, gérer automatiquement les appels pour la suppléance et produire des rapports sur la gestion de l'assiduité. Les rapports sur la gestion de l'assiduité sont examinés par le comité exécutif tous les deux mois.

Depuis l'examen opérationnel, deux procédures administratives relatives à la confidentialité des dossiers médicaux et à la gestion des invalidités ont été élaborées, puis mises en place. Ces procédures constituent un complément aux initiatives déjà établies avant l'examen opérationnel et qui visent à réduire l'absentéisme, comme l'adoption d'un programme de mieux-être au travail et la mise en place d'un programme de retour au travail qui comprend un plan de travail modifié aussi bien pour les cas de la Commission de la sécurité professionnelle et de l'assurance contre les accidents du travail (CSPAAT) que pour les cas d'invalidité non professionnelle. De son côté, la direction a commencé à signaler aux conseillères et conseillers scolaires le nombre de jours de travail des enseignantes suppléantes et enseignants suppléants.

Afin d'officialiser le programme de gestion de l'assiduité déjà en place grâce aux différents rapports, procédures et initiatives susmentionnés, la direction a élaboré une ébauche de politique en matière de gestion de l'assiduité qui a été présentée au comité exécutif en janvier 2011. Il est prévu que cette ébauche soit présentée et adoptée par les conseillères et conseillers scolaires d'ici la fin de l'année scolaire.

N° 3 Gestion des régimes d'avantages sociaux du conseil scolaire

Le conseil scolaire n'a pas engagé de processus de vérification des demandes d'indemnisation médicale et dentaire (service de gestion seulement) par une tierce partie. Toutefois, la direction a demandé à la compagnie d'assurances de lui fournir un rapport sur les mesures de contrôle appliquées. Depuis qu'elle a reçu ce rapport, la direction évalue si les procédures actuelles de l'assureur sont adéquates. Au terme de cette évaluation, le conseil scolaire déterminera la marche à suivre. Le conseil scolaire a entamé des pourparlers avec les onze autres conseils scolaires de langue française afin d'évaluer si l'embauche d'un vérificateur indépendant pour l'examen des services de la compagnie d'assurances serait souhaitable.

N° 4 Planification et processus pour l'affectation annuelle du personnel

En novembre 2010, un groupe de travail au sein du service des ressources humaines a créé un guide opérationnel dans lequel sont décrits les processus d'affectation du personnel utilisés par chaque groupe d'employés. Le guide a été officiellement adopté par le comité exécutif en janvier 2011. Le guide décrit les responsabilités des différents intervenants internes concernés par le processus d'affectation du personnel, et on y explique en détail qui est responsable des prévisions, de l'approbation et des changements à apporter au cours de l'année concernant l'affectation du personnel pour chaque groupe d'employés.

5. Gestion financière

No 1 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 membres du comité exécutif et du comité de gestion et 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 2 Rapports financiers intermédiaires et annuel

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

No 3 Vérification

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.	En cours
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.	En cours
Les conseillères et conseillers scolaires devraient créer un comité de vérification et inviter des conseillères et des conseillers externes qui contribueraient à l'efficacité du comité.	Mise en œuvre terminée

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

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le service des finances devrait s'assurer qu'un triple rapprochement (bon de commande, réception / facture et inspection) est utilisé pour les achats du conseil scolaire lorsque cela est approprié.	Mise en œuvre terminée

N^o 1 Identification des risques et stratégies d'atténuation

La direction a expliqué qu'elle communiquait les risques aux conseillères et conseillers scolaires dans les rapports financiers trimestriels. Une section du rapport financier intitulée « Risques et recommandations » permet à la surintendante adjointe des affaires de faire des commentaires sur les risques potentiels et les stratégies d'atténuation dans À l'avenir, nous recommandons que le conseil scolaire documente officiellement les risques répertoriés lors du processus d'élaboration du budget.

N^o 2 Rapports financiers intermédiaires et annuel

La direction a adopté le format élaboré par le ministère pour ses rapports financiers intermédiaires.

La direction a modifié le format de ses rapports financiers depuis l'examen opérationnel afin d'inclure des notes et des pourcentages comparatifs dans chaque catégorie de dépenses/revenus. Deux rapports conformes au modèle du ministère ont été présentés aux conseillères et conseillers scolaires en mars 2010 et en juin 2010. Le nouveau format, qui comprend des renseignements sur la dotation en personnel et sur l'embauche, des notes et des graphiques, a été approuvé par les conseillères et conseillers scolaires.

N^o 3 Vérification

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

Le règlement sur les comités de vérification est entré en vigueur en septembre 2010 et exige l'établissement de comités de vérification dans les conseils scolaires au plus tard le 31 janvier 2011. Le règlement fixe les grands points suivants :

- le processus de nomination des membres;
- l'obligation de compter des membres externes;
- la durée des mandats;
- les responsabilités et les pouvoirs du comité;

- les exigences relatives à l'établissement de rapports;
- la date de la première réunion du comité de vérification (31 mars 2011).

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

La direction connaissait le nouveau règlement sur les comités de vérification; un chef régional de la vérification interne a donc été embauché en janvier 2011 pour l'ensemble des douze conseils scolaires de langue française. Le Conseil des écoles catholiques du Centre-Est d'Ottawa (CECCE) a été choisi comme conseil scolaire hôte pour tous les conseils de langue française. En plus du chef, l'équipe de vérification interne comptera six membres, dont deux en poste à Ottawa, deux à Toronto et deux à Sudbury.

Depuis l'examen opérationnel, un comité de vérification composé de trois conseillers scolaires et de deux conseillers externes a été formé en décembre 2010. L'un des deux conseillers externes du comité de vérification est un comptable agréé. La première réunion officielle du comité de vérification est prévue en mars 2011.

En février 2011, la surintendante adjointe des affaires rencontrera la direction de la vérification interne pour les douze conseils de langue française afin de remplir un questionnaire relatif à l'évaluation des risques pour le conseil scolaire. Par ailleurs, un plan pluriannuel de vérification interne (couvrant une période de trois à cinq ans) devrait être présenté au comité de vérification du Conseil d'ici juin 2011.

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

Depuis l'examen opérationnel, une formation portant sur les *Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement* a été mise au point, puis présentée aux directions d'école et aux autres membres du personnel scolaire et administratif qui sont responsables d'effectuer des achats. Grâce à cette formation, les membres du personnel ont reçu un rappel officiel concernant la nécessité d'utiliser un bon de commande pour chaque commande d'une valeur supérieure à 500 \$, comme l'indique la politique d'approvisionnement du Conseil. Dans les cas où il manquerait un bon de commande pour un achat d'une valeur de plus de 500 \$, un suivi est systématiquement effectué auprès du membre du personnel responsable de l'achat, soit par la contrôleur du service des finances ou par la surintendante adjointe des affaires. La formation et les suivis ont contribué à augmenter considérablement le nombre d'achats réalisés avec un bon de commande et, du même coup, le nombre de cas de triple rapprochement effectués à l'aide du système SAP.

Pour les achats d'une valeur inférieure à 500 \$, qui sont réalisés principalement dans le service des installations, un document officiel appelé « ordre de travail », qui sert à la demande d'achat et à la réception des marchandises, a été mis en place. L'ordre de travail est envoyé au fournisseur de façon à demander ses services. Une fois les services rendus, le fournisseur demande à un membre du personnel de l'école de signer l'ordre de travail pour prouver que les services ont bel et bien été rendus. L'ordre de travail rempli est ensuite envoyé avec la facture à l'administration du conseil scolaire.

L'ordre de travail permet au service des finances de réaliser un triple rapprochement manuel entre la demande faite par l'administration centrale, le bon de réception des marchandises signé par un concierge ou la direction d'école, et la facture envoyée par le fournisseur.

6. Exploitation des écoles et gestion des installations

No 1 Plan de gestion de l'énergie

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
La direction 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. La direction 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 Suivi et rapports sur la conservation de l'énergie

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
La direction devrait s'assurer qu'un système complet est en place pour faire un suivi régulier de la consommation et des dépenses budgétaires et déterminer les possibilités de faire davantage d'économies.	En cours

No 3 Surveillance continue et tenue à jour des données pour appuyer la planification des immobilisations

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le service de l'entretien devrait réviser le plan pluriannuel d'immobilisations annuellement ou élaborer un plan annuel dans lequel il tiendrait compte de ses priorités annuelles en matière d'immobilisations.	En cours

No 1 Plan de gestion de l'énergie

Depuis l'examen opérationnel, la direction travaille de concert avec un consultant externe afin de rassembler des données de la consommation d'énergie des cinq dernières années et créer une étude préliminaire sur la consommation actuelle d'énergie dans chaque école et sur les économies d'énergie pouvant être réalisées à l'avenir.

Grâce à l'aide de ce consultant, le conseil scolaire élabore actuellement un plan pluriannuel de gestion de l'énergie qui comprend des mesures à mettre en œuvre ainsi que des outils de surveillance et de gestion du plan. La direction a indiqué qu'il est prévu que le plan pluriannuel de gestion de l'énergie soit présenté au Conseil d'ici la fin de l'année scolaire.

Pendant ce temps, un « comité vert » composé de quelques directions d'école et de représentantes et représentants des bureaux administratifs a été créé en février 2011. Ce comité vise à recueillir des commentaires et générer du support pour l'élaboration et la mise en œuvre du plan pluriannuel de gestion de l'énergie et la réalisation des objectifs de réduction de la consommation d'énergie par installation.

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

Un consultant externe a aidé le conseil scolaire à recueillir, à regrouper et à analyser les données sur la consommation d'énergie depuis 2008. Le conseil scolaire est maintenant en mesure d'effectuer des analyses comparatives de la consommation en électricité et en gaz naturel dans toutes les écoles sous sa compétence. La direction a mis au point un guide opérationnel très détaillé qui précise les procédures que les membres du service des installations doivent suivre par rapport au suivi de la consommation d'énergie. La direction du service des installations doit donc examiner les données sur la consommation d'énergie tous les deux mois et produire chaque trimestre un rapport à l'intention de la surintendante adjointe des affaires. L'agente ou l'agent du service de l'entretien et la ou le secrétaire de l'entretien doivent quant à eux examiner les données chaque mois en vue de s'assurer de leur exactitude et de cibler des occasions de réduire la consommation d'énergie.

No 3 Surveillance continue et tenue à jour des données pour appuyer la planification des immobilisations

La direction a élaboré un plan d'immobilisations pour 2011-2022 dans lequel elle prend en compte les priorités annuelles en matière d'immobilisations. Le plan pluriannuel a été adopté par le comité exécutif en janvier 2011 et sera présenté à l'approbation des conseillères et conseillers scolaires en février 2011. Le plan d'immobilisations 2011-2022 du conseil scolaire se fonde sur une analyse pluriannuelle des données enregistrées dans la base de données du système ReCAPP, d'anciens plans d'immobilisations et l'expérience et les commentaires de l'administration et des directions d'école. Une fois adopté par le Conseil, le plan doit être évalué chaque année en fonction des besoins observés.

7. Adoption de nouvelles pratiques exemplaires par le conseil scolaire

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

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

Gestion et administration du conseil scolaire

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

Les politiques de gestion du Conseil sont conformes aux fonctions et à la répartition des rôles et responsabilités que l'on trouve dans la *Loi de 2009 sur le rendement des élèves et la gouvernance des conseils scolaires* (projet de loi 177).

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

Certains des conseillères et conseillers scolaires sont membres des comités d'embauche pour les postes suivants : direction de l'éducation et surintendances. La direction a signalé qu'après le suivi, les conseillères et conseillers scolaires ne siégeront plus aux comités d'embauche, sauf pour la direction de l'éducation. Les conseillères et conseillers scolaires devraient élaborer des politiques stratégiques relatives à la dotation en personnel et au recrutement. Ils ne devraient pas siéger aux comités d'embauche, sauf pour l'embauche d'une directrice ou d'un directeur de l'éducation.

Les conseillères et conseillers scolaires participent également aux négociations avec les syndicats en tant qu'observateurs et apposent leur signature aux conventions collectives. Les conseillères et conseillers scolaires devraient fournir au conseil scolaire une politique et un cadre des priorités concernant les négociations et ne devraient pas participer directement aux négociations.

Gestion financière

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

La direction a affirmé avoir déjà adopté toutes ces pratiques exemplaires.

Le Conseil devrait examiner sa politique d'approvisionnement actuelle afin de veiller à ce qu'elle soit conforme à la *Directive en matière d'approvisionnement dans le secteur parapublic*, qui a remplacé les *Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement* (version 1.0).

Exploitation des écoles et gestion des installations

Nouvelle pratique exemplaire	Adoptée?
Le conseil scolaire a mis en œuvre un programme d'écopropriété officiel dans le cadre de sa politique en matière d'éducation environnementale globale.	Non
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.	Oui
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.	Oui
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.	Oui
Le conseil scolaire se base sur les principes présentés dans la <i>Loi de 2009 sur l'énergie verte</i> adoptée par l'Ontario pour la construction, l'acquisition, l'utilisation et la gestion des installations scolaires.	Oui
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 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 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

La direction a affirmé avoir déjà adopté toutes ces pratiques exemplaires, à l'exception de la première.

En ce qui concerne la mise en œuvre d'un programme d'écopropriété officiel, le conseil scolaire n'utilise déjà que des produits écologiques. La direction prévoit officialiser cette

pratique et les procédures d'écopropriété qui y sont associées dans une procédure administrative ou une politique d'ici la fin de la présente année scolaire.

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.	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 direction de l'éducation.	Oui	DOA
2.	Le conseil scolaire devrait mettre en place un cycle d'examen régulier des politiques afin que ces dernières restent pertinentes.	Non	
3.	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
4.	Le conseil scolaire devrait envisager de compléter son site Web en accompagnant son organigramme des services d'un répertoire des coordonnées du personnel clé.	Non	

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 compléter ses documents de planification annuelle avec des objectifs mesurables, des échéances précises, des responsabilités définies et des obligations de rendre compte pour chacune des cinq priorités du service.	Non	
6.	Le service des ressources humaines devrait poursuivre ses efforts visant à développer des politiques approuvées par le Conseil sur l'évaluation du rendement du personnel du SFCP, du personnel non syndiqué et des cadres supérieurs et ce afin de garantir une certaine uniformité et une certaine transparence du processus de l'évaluation pour tous les employés du conseil scolaire.	Oui	DOA
7.	Le conseil scolaire devrait poursuivre ses efforts visant à élaborer un programme formel de gestion de l'assiduité qui comprendrait la mise en œuvre de politiques et procédures administratives 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 l'administration, les écoles et les conseillères et conseillers scolaires informés de l'efficacité des méthodes et programmes de gestion de l'assiduité.	Oui	DOA
8.	Le conseil scolaire devrait procéder à une vérification périodique de la compagnie d'assurances (services de gestion seulement) du conseil scolaire, qui gère le processus de demandes d'indemnisation médicale et dentaire, pour s'assurer que les demandes du conseil scolaire sont traitées conformément aux modalités du régime.	Oui	DOA
9.	Le service des ressources humaines devrait entreprendre son projet visant à mener des enquêtes confidentielles sur la satisfaction des employées et des employés régulièrement.	Non	
10.	Le service des ressources humaines devrait instaurer la tenue d'entrevues de fin d'emploi avec les employés qui quittent leurs fonctions.	Non	
11.	Le service des ressources humaines devrait formellement documenter le processus d'affectation annuelle pour tous les groupes d'employés afin de clarifier les rôles et les responsabilités pour le personnel tout en augmentant la transparence du processus pour les conseillères et conseillers scolaires. Le service des ressources humaines pourrait se baser sur le travail de documentation du processus budgétaire du service des finances afin de revoir ou documenter les échéances	Oui	CSR 2

Réf.	Recommandations	Suivi Oui/Non	Critère
	et responsabilités en matière de prévisions d'effectifs et de dotation en personnel.		
12.	La direction devrait présenter périodiquement des rapports sur l'affectation réelle du personnel, comparativement au plan d'allocation et au budget originaux approuvés (ETP par fonction, département et programme, données réelles par rapport au budget).	Non	

Gestion financière

Réf.	Recommandations	Suivi Oui/Non	Critère
13.	Sur la base du plan opérationnel du secteur des affaires, le service des finances devrait développer un plan annuel de service correspondant à la planification annuelle du conseil scolaire et comprenant des objectifs mesurables, des échéances précises, des responsabilités définies et des obligations de rendre compte pour chacune des priorités du service. Une fois le plan établi, le conseil scolaire devrait envisager de le présenter au Conseil en même temps que les rapports périodiques sur les progrès.	Non	
14.	Le service des finances devrait réviser la documentation du processus budgétaire avec le service des ressources humaines afin de détailler ou de clarifier les échéances et les responsabilités liées à l'élaboration des prévisions d'effectifs et à la planification de la dotation en personnel. Une fois la documentation révisée, la direction devrait la communiquer aux différents intervenants du processus budgétaire afin de rendre le processus d'élaboration du budget annuel plus efficace et transparent.	Non	
15.	Le conseil scolaire devrait envisager de documenter les risques liés au budget et à les communiquer formellement aux membres du comité exécutif et du comité de gestion et 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.	Oui	CSR 2
16.	Le conseil scolaire devrait envisager de modifier le format des rapports intermédiaires suivant le format suggéré dans la section 4.3 du présent rapport.	Oui	DOA
17.	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.	Oui	DOA
18.	Une fois la fonction de vérification interne indépendante créée, le conseil scolaire devrait s'assurer que les plans de vérification	Oui	DOA

Réf.	Recommandations	Suivi Oui/Non	Critère
	interne sont clairement documentés et que la direction fait le suivi des recommandations et prend des mesures à ce propos.		
19.	Les conseillères et conseillers scolaires devraient créer un comité de vérification et inviter des conseillères et des conseillers externes qui contribueraient à l'efficacité du comité.	Oui	DOA
20.	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	
21.	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	
22.	Le service des finances devrait effectuer régulièrement des prévisions de trésorerie et de financement afin de surveiller les risques financiers liés à la gestion de l'encaisse.	Non	
23.	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	
24.	Le service des finances devrait s'assurer qu'un triple rapprochement (bon de commande, réception / facture et inspection) est utilisé pour les achats du conseil scolaire lorsque cela est approprié.	Oui	CSR 3
25.	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
26.	Sur la base du plan opérationnel du secteur des affaires, le service de l'entretien devrait développer un plan annuel de service correspondant à la planification annuelle du conseil scolaire et comprenant des objectifs mesurables, des échéances précises, des responsabilités définies et des obligations de rendre compte pour chacune des priorités du service. Une fois le plan établi, le conseil scolaire devrait envisager de le présenter au Conseil en même temps que les rapports périodiques sur les progrès.	Non	

Réf.	Recommandations	Suivi Oui/Non	Critère
27.	La direction 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. La direction 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
28.	La direction devrait communiquer les bonnes initiatives de conservation d'énergie aux écoles.	Non	
29.	La direction devrait s'assurer qu'un système complet est en place pour faire un suivi régulier de la consommation et des dépenses budgétaires et déterminer les possibilités de faire davantage d'économies.	Oui	RI
30.	Le service de l'entretien devrait réviser le plan pluriannuel d'immobilisations annuellement ou élaborer un plan annuel dans lequel il tiendrait compte de ses priorités annuelles en matière d'immobilisations.	Oui	DOA