

Ministère de l'Éducation

**District School Board of Niagara
Rapport de suivi de l'examen
opérationnel**

février 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 Division des tâches	4
No 2 Plan opérationnel	5
4. Gestion des ressources humaines et dotation en personnel / affectation du personnel dans les écoles	6
No 1 Gestion de l'assiduité	6
No 2 Rapports sur la gestion de l'assiduité	7
No 3 Évaluation du rendement des employés.....	7
No 4 Perfectionnement professionnel	7
5. Gestion financière	9
No 1 Vérification interne.....	10
No 2 Vérification – Membres externes	10
No 3 Cartes de crédit pour petits achats	10
No 4 Triple rapprochement	11
No 5 Transfert électronique de fonds	11
6. Exploitation des écoles et gestion des installations	12
No 1 Plan de service.....	13
No 2 Normes de nettoyage	13
No 3 Modèle d'affectation	13
No 4 Plan de gestion de l'énergie	14
No 5 Approvisionnement et efficacité énergétique	14
7. Adoption de nouvelles pratiques exemplaires par les conseils scolaires	16
Gestion et administration du conseil scolaire	16
Gestion des ressources humaines et dotation en personnel / affectation du personnel dans les écoles.....	17
Gestion financière.....	18
Exploitation des écoles et gestion des installations.....	18
Annexe A - Sélection des recommandations	20

1. Introduction

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

Conformément aux objectifs énoncés pour les examens opérationnels, le ministère a également encouragé les conseils scolaires à participer à un volet du cycle de l'examen opérationnel : une mise à jour sur la situation et sur la mise en œuvre. Survenant environ 12 mois après la publication du rapport final sur l'examen opérationnel, cet état 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 District School Board of Niagara (DSBN) a eu lieu le 3 novembre 2011, environ dix-huit mois après la publication du rapport d'examen opérationnel. L'Équipe d'examen opérationnel Deloitte a tenu une téléconférence avec le contrôleur des finances et le consultant du surintendant des affaires scolaires. Avant la téléconférence, l'équipe de Deloitte a choisi des recommandations du rapport d'examen opérationnel et a demandé au conseil d'indiquer leur état de mise en œuvre et de joindre tout document 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 2010. Il convient de souligner la mise en œuvre réussie du plan opérationnel annuel de l'ensemble du conseil ainsi que celle du plan du service des installations, harmonisé au plan global. Le conseil scolaire a aussi réalisé des progrès concernant un programme de gestion à l'assiduité et la production de rapports, et a rédigé un manuel de procédures afin de mettre en œuvre un programme de cartes de crédit pour petits achats, actuellement à l'essai.

Le rapport d'examen opérationnel comportait vingt-six recommandations. Dans son rapport de suivi, l'Équipe d'examen opérationnel s'est concentrée sur seize d'entre elles. Les recommandations retenues et les critères correspondants se trouvent à l'annexe A.

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

3. Gestion et administration du conseil scolaire

No 1 Division des tâches

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le conseil scolaire devrait élaborer une politique officielle qui définit clairement la division des tâches et des responsabilités entre les conseillères et conseillers scolaires et la direction de l'éducation, et elle devrait être dotée d'un code de déontologie pour les conseillères et conseillers scolaires.	En cours

No 2 Plan opérationnel

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le conseil scolaire devrait concevoir un plan opérationnel annuel pour l'ensemble du conseil scolaire en élargissant son plan d'amélioration annuel de façon à traiter de tous les aspects de son fonctionnement non scolaire, y compris les ressources humaines, les finances et la gestion des installations. Un tel plan favoriserait également la concertation et une meilleure intégration des services, ce qui permettrait de surveiller et de communiquer les progrès accomplis en ce qui concerne les priorités et les buts fixés tout au long de l'année.	Mise en œuvre terminée

No 1 Division des tâches

Le conseil scolaire cherche à établir une division claire entre les tâches et responsabilités des conseillères et conseillers scolaires et celles du directeur de l'éducation. La direction signale qu'elle collabore avec l'Association des conseils scolaires publics de l'Ontario (ACSPPO) à l'élaboration de lignes directrices normalisées en matière de division des tâches, lesquelles serviront à clarifier cette distinction dans les conseils scolaires de toute la province. Bien que la division des tâches ne fasse pas encore partie des politiques du Conseil, la direction et les conseillères et conseillers scolaires discutent en profondeur des répercussions possibles. Le conseil scolaire est invité à continuer ses démarches pour devenir pleinement conforme à la *Loi de 2009 sur le rendement des élèves et la gouvernance des conseils scolaires*, ou projet de loi 177, et à élaborer une politique officielle qui distingue clairement les tâches et les responsabilités des conseillères et conseillers scolaires de celles de la direction de l'éducation et qui comprendra un code de conduite à l'intention des conseillères et conseillers scolaires.

No 2 Plan opérationnel

La haute direction a élaboré le plan opérationnel annuel du conseil scolaire. Ce plan fait maintenant partie de l'actuel plan d'amélioration du conseil scolaire, qui a été rendu public. Le plan opérationnel de chaque service fait officiellement partie de la version 2011-2012 du plan d'amélioration : on y décrit des objectifs et des responsabilités précis. La responsabilité de ces objectifs et de ces cibles revient à la haute direction.

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

No 1 Gestion de l'assiduité

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le service devrait poursuivre ses efforts d'élaboration d'un programme exhaustif de gestion de l'assiduité, y compris des politiques et des procédures visant des catégories précises d'absentéisme.	En cours

No 2 Rapports sur la gestion de l'assiduité

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

No 3 Évaluation du rendement des employés

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
La direction des RH devrait poursuivre l'élaboration de politiques et de modalités relatives à un système d'évaluation du rendement des employés pour tout le personnel afin d'assurer la transparence et l'uniformité du processus.	En cours

No 4 Perfectionnement professionnel

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le service devrait instaurer et gérer des directives officielles de développement professionnel comprenant des plans annuels d'apprentissage, un nombre minimum d'heures de formation et un programme approfondi de formation pour tous les gestionnaires qui font partie du personnel non enseignant et qui occupent des fonctions administratives.	En cours

No 1 Gestion de l'assiduité

Le conseil scolaire envisageait plusieurs options de soutien à la gestion de l'assiduité avant même la tenue de l'examen opérationnel. Le conseil scolaire a signé un contrat

avec un tiers pour que celui-ci l'aide à élaborer et à mettre en œuvre un programme complet de gestion de l'assiduité. Au moment de l'examen de suivi, la première de trois phases était achevée, c'est-à-dire former les directions d'école, les superviseurs et d'autres membres du personnel sur le programme avant sa mise en œuvre dans l'ensemble du conseil scolaire en janvier 2012 (deuxième phase). À la troisième phase, le conseil mettra en œuvre un programme de soutien au mieux-être en collaboration avec un tiers. Ce programme renforcera les comportements positifs et aidera les employés qui ont besoin de ces services. Le conseil scolaire est invité à parachever son programme officiel de gestion de l'assiduité, ce qui lui permettra de mettre en œuvre les politiques, procédures et systèmes appropriés pour assurer un suivi régulier de l'assiduité de son personnel et réduire le coût de l'absentéisme.

Nº 2 Rapports sur la gestion de l'assiduité

Le conseil scolaire fait rapport de ses efforts et initiatives de gestion de l'assiduité à la haute direction ainsi qu'aux conseillères et conseillers scolaires. Le conseil scolaire a retenu les services d'un tiers pour mettre en œuvre et soutenir son programme de gestion de l'assiduité et préparer un rapport chaque année sur le progrès réalisé par les mesures et les initiatives déjà en place au conseil. Ce rapport annuel comportera des sections sur la gestion des limitations fonctionnelles et de l'assiduité et comportera une section sur le programme de mieux-être dès la mise en œuvre de ce programme.

Nº 3 Évaluation du rendement des employés

Le conseil scolaire continue d'élaborer les plans d'un programme d'évaluation du rendement. La direction a pris des mesures en ce sens, notamment la formation d'un comité dans lequel divers groupes de personnel sont représentés. Ce comité a été formé au cours de l'année scolaire 2010-2011. Il a fixé les paramètres d'un programme d'évaluation du rendement pour les employés de soutien et a fait l'examen des pratiques exemplaires dont les autres conseils scolaires font usage. Le comité a été dissous à la fin de l'année, et la direction a informé l'Équipe d'examen opérationnel qu'il sera reformé au cours de l'année scolaire 2011-2012 pour continuer son étude des processus d'évaluation. La direction ne signale pas de tension dans les relations de travail ni de réaction négative de son personnel à la suite des premiers travaux de ce comité.

Nº 4 Perfectionnement professionnel

Le conseil scolaire a offert des cours de perfectionnement professionnel à de nombreux groupes de personnel. Le personnel de bureau, de soutien administratif, de soutien technique et de soutien à l'enseignement a accès aux programmes et aux cours suivants :

- intervention non violente en situation de crise;
- formation sur les systèmes d'amélioration du comportement;
- formation sur l'ergonomie;
- formation sur les premiers soins et la réanimation cardiorespiratoire;
- Système d'information sur les matières dangereuses utilisées au travail (SIMDUT) et SIMDUT II;
- programme « Smart Start ».

Les membres du personnel non enseignant (p. ex., opérations, administration) ont accès à des cours et programmes de l'Université de Guelph. Les programmes de formation et d'éducation ne sont pas exigés par le conseil scolaire, hormis la formation sur la santé et la sécurité, selon le lieu de travail. Les membres du personnel sont encouragés à participer à des programmes d'apprentissage personnalisés, et le service des ressources humaines (RH) fait le suivi des formations de tout le personnel. Le conseil scolaire a élaboré un document d'évaluation du rendement pour le personnel en gestion administrative. Ce document indique clairement les objectifs et les attentes en matière de perfectionnement professionnel. Il comporte d'ailleurs un plan de croissance professionnelle et personnelle dans une section qui décrit les étapes de la détermination d'objectifs et le respect des échéances.

5. Gestion financière

No 1 Vérification interne

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
La direction devrait considérer d'établir une fonction de vérification interne en tenant compte des nouvelles directives du ministère visant à instaurer dans l'ensemble des conseils scolaires des modèles régionaux de vérification interne.	Mise en œuvre terminée

No 2 Vérification – Membres externes

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Les conseillères et conseillers scolaires et la direction devraient envisager de nommer au comité de vérification du Conseil des membres externes conformément aux directives en cours d'élaboration du ministère sur la vérification interne.	Mise en œuvre terminée

No 3 Cartes de crédit pour petits achats

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
La direction devrait étudier l'utilisation des cartes de crédit pour petits achats afin de réduire le nombre de factures de fournisseurs traitées par le service de la comptabilité. À cette fin, elle devrait réaliser une analyse des bons de commande en fonction des transactions et dépenses, et déterminer les seuils optimaux qui permettent de garder le contrôle budgétaire sans accumuler de retard dans le traitement des factures.	En cours

No 4 Triple rapprochement

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

No 5 Transfert électronique de fonds

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
La direction devrait continuer de chercher des occasions d'utiliser le transfert électronique de fonds (TEF) auprès de ses fournisseurs dans le but d'augmenter l'efficacité.	En cours

No 1 Vérification interne

Le District School Board of Niagara participe à l'initiative de vérification régionale du ministère. L'équipe régionale de vérification interne (ERVI) a été reçue par le Waterloo Region District School Board, le conseil scolaire hôte. La direction estime que l'expérience avec l'ERVI a été positive et que le personnel du conseil qui a travaillé avec cette équipe adhère au processus. Après une évaluation des risques, les équipes de vérification ont, en collaboration avec le conseil scolaire, commencé l'examen minutieux de certains services.

No 2 Vérification – Membres externes

Conformément au règlement sur les comités de vérification, le conseil scolaire a nommé deux membres de l'externe à son comité de vérification. Les postes ont été annoncés dans la région, et le directeur de l'éducation et le responsable de l'administration scolaire ont participé à l'entrevue des trois personnes qualifiées qui ont soumis leur candidature. La direction estime que l'ajout au comité de vérification de deux membres de l'externe s'est avéré positif dans l'ensemble.

No 3 Cartes de crédit pour petits achats

Le service des finances s'est renseigné sur les pratiques exemplaires et les procédures d'utilisation employés dans les autres conseils en matière de cartes de crédit pour petits achats. Le conseil a établi un manuel de procédures pour l'utilisation de ces cartes et a lancé un projet pilote avec 70 cartes à l'intention des superviseuses et superviseurs du service des installations. Le service des finances prévoit élargir la portée du projet pilote au cours de la deuxième moitié de l'année scolaire 2011-2012. La direction pense que, lorsque les projets pilotes auront été menés à bonne fin, le prochain objectif sera de faire adopter ces cartes de crédit par l'ensemble du conseil scolaire en 2012-2013.

La direction devrait réaliser une analyse des bons de commande en fonction des transactions et dépenses, et déterminer les seuils optimaux qui permettent de garder le contrôle budgétaire sans accumuler de retard dans le traitement des factures. Ces cartes peuvent réduire le nombre de factures des fournisseurs à traiter et se révéler plus efficaces pour faire des achats.

No 4 Triple rapprochement

Le conseil scolaire a considéré la recommandation sur le triple rapprochement proposée dans le rapport de l'examen opérationnel, et a revu ses pratiques actuelles en la matière. La direction mentionne que le conseil s'est penché sur les exigences d'un triple rapprochement pour l'ensemble des achats de plus de 3 000 \$ et qu'il a conclu que cette mesure administrative était efficace et la méthode à privilégier pour le moment. Les superviseuses et superviseurs sont responsables de la gestion des budgets et ont la capacité de surveiller leurs comptes grâce à un système centralisé et électronique de gestion financière. La direction prévoit de mettre en place des vérifications aléatoires à la réception pour s'assurer que le rapprochement approprié sera effectué. Cependant, le conseil scolaire devrait examiner la possibilité de mettre en œuvre le triple rapprochement (bon de commande, réception/facture et inspection) pour les achats importants de 3 000 \$ ou moins avant de payer les factures. Le conseil scolaire est invité, par souci de cohérence et de responsabilité, à examiner les pratiques exemplaires de l'industrie en matière de triple rapprochement dans le cycle d'achat et de paiement.

No 5 Transfert électronique de fonds

La direction affirme que la mise en pratique de la recommandation sur les transferts électroniques de fonds (TEF) est presque achevée. En septembre 2011, 54 % de tous les paiements du conseil ont été effectués par TEF et ces paiements étaient liés à 82 % aux dépenses du conseil scolaire. Le conseil espère que la proportion de paiements effectués à ses fournisseurs par TEF atteindra 100 % d'ici août 2012. Dans ce but, le conseil scolaire prévoit incorporer à ses appels d'offre une exigence selon laquelle tout fournisseur doit pouvoir recevoir ses paiements par TEF.

6. Exploitation des écoles et gestion des installations

No 1 Plan de service

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le service devrait envisager d'élaborer un plan de service annuel qui correspond aux directions stratégiques globales du conseil scolaire ainsi qu'à son plan opérationnel (quand ce dernier sera élaboré). Il sera ainsi en mesure de faire le suivi et de faire état, tout au long de l'année, des progrès réalisés relativement aux priorités et aux objectifs établis.	Mise en œuvre terminée

No 2 Normes de nettoyage

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le conseil scolaire devrait poursuivre la mise en œuvre de normes de nettoyage pour les écoles et élaborer un processus normalisé pour surveiller, gérer et présenter les résultats. Une fois en place, la direction devrait présenter les résultats de ces examens de conformité à l'administration principale.	En cours

No 3 Modèle d'affectation

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le conseil scolaire devrait élaborer un modèle d'affectation pour le personnel de conciergerie et le comparer à celui des autres conseils pour s'assurer de l'utilisation optimale du personnel.	Mise en œuvre terminée

No 4 Plan de gestion de l'énergie

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le service, de concert avec l'administration principale, devrait officiellement élaborer un programme de gestion de l'énergie pluriannuel comprenant des objectifs et des indicateurs de performance afin de faire le suivi des initiatives de conservation.	En cours

No 5 Approvisionnement et efficacité énergétique

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le conseil scolaire devrait modifier sa politique d'approvisionnement pour que, dans la mesure du possible, tout nouvel équipement ait un taux d'efficacité énergétique approprié.	En cours

No 1 Plan de service

Le service des installations a élaboré un plan annuel qui comporte des priorités et des objectifs clairs correspondant à ceux du plan stratégique pluriannuel du conseil et à ceux du plan opérationnel annuel global du conseil. La direction souligne que les superviseuses et superviseurs du service ont participé à l'élaboration du plan stratégique pluriannuel, entre autres en faisant part de leurs observations. En raison de leur participation au processus d'élaboration du plan stratégique pluriannuel, les superviseuses et superviseurs ont une bonne compréhension des attentes concernant l'élaboration du plan du service des installations.

No 2 Normes de nettoyage

Le conseil scolaire cherche à établir des normes officielles de nettoyage qui soient cohérentes pour toutes les écoles et les installations du conseil scolaire. Les superviseuses et superviseurs des opérations ont établi qu'il s'agissait d'une priorité et examinent différentes options permettant de vérifier électroniquement la propreté dans les écoles comme l'utilisation d'assistants numériques personnels ou de listes de contrôle sur Internet. La direction prévoit que les données recueillies par les nouveaux systèmes ou processus servant à mesurer ou à quantifier le niveau de propreté des installations du conseil scolaire permettront de déterminer les zones potentielles d'amélioration et les besoins en formation, mais aussi de quantifier les répercussions des changements apportés.

Le conseil scolaire devrait continuer ses efforts visant à adopter des normes de nettoyage pour les écoles et les installations du conseil et à élaborer un processus normalisé pour surveiller, gérer et présenter les résultats. Après la mise en œuvre de ce processus, la direction devrait communiquer à l'administration principale les résultats.

No 3 Modèle d'affectation

Le service des installations s'est doté d'un nouveau modèle d'affectation des concierges en adaptant à ses besoins le modèle d'un autre conseil scolaire, qui l'a aidé dans ses démarches. Ce nouveau modèle permet d'établir l'affectation des concierges par école, en fonction des besoins en nettoyage propres à chacune d'elles. La direction affirme que le modèle est déjà en place et qu'il fonctionne bien. Le défi consiste

maintenant à mettre en œuvre les changements requis par la mise en place du nouveau modèle, particulièrement en ce qui a trait aux changements imprévus en dotation de personnel.

No 4 Plan de gestion de l'énergie

Le conseil a entrepris des initiatives de gestion de l'énergie dans un grand nombre d'écoles. De plus, il cherche à officialiser son plan de gestion de l'énergie. Il a mis sur pied un comité représentant divers groupes d'intervenantes et intervenants pour discuter des initiatives de conservation d'énergie et les appuyer. Mentionnons également que le Conseil reçoit un rapport annuel sur la consommation d'énergie et les économies réalisées. Le conseil scolaire a annoncé sa ferme intention de faire progresser la planification en matière de gestion de l'énergie et le dossier de la conservation d'énergie.

La direction devrait continuer à présenter des rapports officiels aux conseillères et conseillers scolaires sur les projets de conservation d'énergie ainsi que sur les économies réalisées par rapport au plan pluriannuel de gestion de l'énergie dès que celui-ci sera prêt.

Le conseil scolaire devrait adopter la Base de données sur la consommation d'énergie du ministère comme outil de travail pour fixer les paramètres de départ, faire le suivi de la consommation d'énergie et déterminer les installations et les emplacements du conseil susceptibles de réaliser des économies d'énergie.

Le conseil scolaire devrait continuer ses efforts en vue de finaliser son plan de gestion de l'énergie. Conformément à la *Loi de 2009 sur l'énergie verte*, la planification de la gestion de l'énergie devrait comprendre l'élaboration de politiques, de lignes directrices, de buts (objectifs de conservation) et de priorités en matière de gestion de l'énergie et de conservation des ressources. Le plan devrait inclure les possibilités à court et à long terme comportant des jalons, des rôles, des responsabilités et des budgets, ainsi qu'un processus garantissant l'appui de la communauté.

Les nouveaux règlements de la *Loi sur l'énergie verte* comportent de nouvelles exigences sur la présentation de rapports avec lesquelles le conseil scolaire devrait se familiariser. Ces exigences sont offertes sur le site suivant : http://www.e-laws.gov.on.ca/html/source/reggs/french/2011/elaws_src_reggs_r11397_f.html

No 5 Approvisionnement et efficacité énergétique

La direction cherche à intégrer des caractéristiques éco-énergétiques dans les exigences d'achat de tout nouvel équipement. Elle tient compte de l'efficacité énergétique pour chacun de ses achats. Le conseil scolaire entreprend de nombreux projets en matière de gestion de l'énergie, ce qui comprend l'achat de divers systèmes

et équipements éconergétiques pour hausser le rendement énergétique global du conseil, ce qui devrait lui assurer une cote de rendement énergétique appropriée.

Le conseil scolaire devrait réviser sa politique d'approvisionnement et ses pratiques pour viser un taux d'efficacité énergétique approprié afin de mieux soutenir les objectifs et les cibles du plan de gestion de l'énergie ainsi que ceux de ses propres projets et initiatives en la matière.

7. Adoption de nouvelles pratiques exemplaires par les conseils scolaires

Les pratiques exemplaires suivantes ont été ajoutées ou modifiées dans 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 vagues précédentes d'examens.

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).	En cours

Le Conseil n'a pas fait beaucoup de progrès en vue de l'adoption d'un modèle de gestion dont les rôles et responsabilités seraient conformes aux exigences du projet de loi 177. À l'heure actuelle, les rôles et responsabilités des conseillères et conseillers scolaires et ceux de l'administration principale sont délimités, bien qu'il soit parfois nécessaire d'apporter certaines précisions dans la pratique.

Le conseil scolaire n'a pas adopté de modèle de gestion qui définit les rôles et responsabilités, comme l'exige la loi. La direction rapporte que l'administration principale et les conseillères et conseillers scolaires continuent de discuter ouvertement des implications du projet de loi 177. On nous indique que malgré l'absence de ce modèle, il existe au conseil une bonne compréhension des responsabilités des deux groupes.

La direction devrait cependant continuer à collaborer avec les conseillères et conseillers scolaires pour que les pratiques et politiques du conseil soient conformes aux dispositions législatives actuelles. Les conseillères et conseillers scolaires sont invités à consigner officiellement leur modèle de gestion et à bien y délimiter les rôles et responsabilités des conseillères et conseillers scolaires et ceux du directeur de l'éducation, conformément à la Loi.

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

Bien que les conseillères et conseillers scolaires fournissent l'orientation générale des politiques qui régissent la dotation et le recrutement de la plupart des postes de l'administration et du personnel du conseil scolaire, elles et ils participent aux comités d'embauche des surintendances et au processus de présélection des directions d'école.

L'habitude de siéger aux comités d'embauche des conseillères et conseillers scolaires serait une pratique bien établie. Cependant, pour se conformer aux exigences de la loi, les conseillères et conseillers scolaires devraient élaborer les politiques stratégiques en de dotation et de recrutement et non siéger aux comités d'embauche, sauf dans le cas de l'embauche de la direction de l'éducation. Le directeur de l'éducation devrait revoir les pratiques actuelles et la composition des comités chargés des entrevues, et il devrait élaborer des politiques et des modalités d'embauche pour clarifier le rôle des conseillères et conseillers scolaires et celui du personnel du conseil à l'embauche et au recrutement.

Le conseil scolaire se sert 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. Ces processus font activement appel à la politique provisoire sur l'équité et l'éducation inclusive, qui vient d'être revue.

Les conseillères et conseillers scolaires jouent actuellement un rôle dans le processus des négociations collectives. La direction signale que, selon une pratique bien établie, les conseillères et conseillers scolaires siègent en tant qu'observateurs sur les comités de négociation. Le directeur de l'éducation devrait, avant la prochaine ronde de négociations, réviser le rôle du personnel et celui des conseillères et conseillers scolaires dans le processus des négociations collectives. En effet, conformément au projet de loi 177, les conseillères et conseillers scolaires ne devraient pas participer

directement aux négociations collectives, mais plutôt continuer à établir la politique et le cadre de priorités pour ce genre de négociations tout en s'abstenant d'y jouer un rôle direct.

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 niveaux de pouvoir d'achat correspondent aux tâches et aux responsabilités des postes et font l'objet d'une surveillance par les superviseurs ou les chefs de service relativement à la conformité.	Oui

Les lignes directrices d'approvisionnement que le conseil scolaire a adoptées et met en pratique sont conformes aux éléments obligatoires de la version 1.0 des *Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement* du Secrétariat de la gestion de la chaîne d'approvisionnement dans le secteur parapublic. Le conseil scolaire devrait aller plus loin et assurer la conformité de ses politiques et modalités à la *Directive en matière d'approvisionnement dans le secteur parapublic*, publiée en avril 2011.

Le service des achats a instauré un système qui fait correspondre les pouvoirs d'autorisation en approvisionnement aux rôles et aux responsabilités des divers postes et qui assure une surveillance adéquate de ces pouvoirs.

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.	Non
Un gestionnaire de projets est nommé pour superviser tous les aspects du projet, y compris la surveillance du budget et de l'échéancier, et pour s'assurer que des processus de gestion sont en place pour traiter des questions se rapportant aux ordres de modification et à d'autres processus nécessitant une approbation à l'interne. Ce processus comprend des mises à jour périodiques sur la situation du projet et une évaluation du projet après la construction.	Oui
Un consultant externe 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 approuvé une politique d'utilisation communautaire des installations scolaires et offre des locaux à plusieurs groupes au moyen d'un processus de location géré par la coordonnatrice ou le coordonnateur des services de liaison. Cependant, le conseil scolaire n'a pas approuvé de politique de partenariat concernant le partage des installations. La direction devrait donc élaborer une telle politique et des modalités connexes pour se conformer aux exigences du ministère.

Par exemple, les conseils scolaires devraient élaborer des politiques de partenariat concernant le partage des installations qui indiquent :

- les principes et les critères d'admissibilité des partenaires;
- la façon de choisir des locaux dans les écoles;
- le choix des entités pour la liste de notification;
- la façon dont les partenaires potentiels seront avisés des locaux excédentaires et des plans de construction;
- la façon dont les entités seront choisies pour les partenariats, notamment la hiérarchisation, au besoin.

Pour accéder à la note de service qui présente la *Ligne directrice sur les partenariats pour le partage des installations*, à la ligne directrice elle-même et aux faits saillants de la *Loi sur l'éducation* concernant ce type de partenariat, cliquez les liens suivants :

http://faab.edu.gov.on.ca/Memos/B2010/B_1F.pdf;

http://faab.edu.gov.on.ca/Memos/B2010/B_%201F%20Attach%20-%20Facility%20Partnerships%20Guideline.pdf;

http://faab.edu.gov.on.ca/Memos/B2010/B_1F%20Attach%20Appendix%20A.pdf.

Le service gère ses projets à l'interne. La direction du service a récemment embauché une personne qui assurera la gestion des projets de construction majeurs.

Le conseil scolaire fait appel à un consultant indépendant en coûts selon une pratique bien établie. La direction explique que le recours à un consultant lui fournit un mécanisme de contrôle adéquat pour les coûts des grands projets.

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 sommaire pour le secteur de 2008 (sept occasions) et celui de 2009 (cinq occasions)
- **NPE** – Nouvelles pratiques exemplaires introduites lors de la quatrième vague à l'aide de la troisième édition du *Guide d'examen opérationnel*.

Gestion et administration du conseil scolaire

Réf.	Recommandation	Suivi Oui/Non	Critère
1.	Le conseil scolaire devrait élaborer une politique officielle qui définit clairement la division des tâches et des responsabilités entre les conseillères et conseillers scolaires et la Direction de l'éducation et elle devrait être dotée d'un code de déontologie pour les conseillères et conseillers scolaires.	Oui	PS/ DOA
2.	Le conseil scolaire devrait élargir son plan d'amélioration annuel de façon à traiter de tous les aspects de son fonctionnement non scolaire, y compris les ressources humaines, les finances et la gestion des installations. Les services seront ainsi en mesure de faire le suivi et de faire état, tout au long de l'année, des progrès réalisés relativement aux priorités et aux objectifs établis.	Oui	PS/ DOA
3.	Le conseil scolaire devrait établir un plan de relève officiel en prévision des départs à la retraite et des démissions des principales et principaux cadres, agentes et agents de supervision et gestionnaires, y compris les cadres supérieurs qui occupent des fonctions scolaires et non scolaires.	Non	

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

Réf.	Recommandation	Suivi Oui/Non	Critère
4.	La direction devrait élaborer des politiques de recrutement et veiller à ce qu'elles soient révisées chaque année afin que la planification du personnel favorise le rendement des élèves.	Non	
5.	Le conseil scolaire devrait adopter les processus et les systèmes appropriés pour surveiller régulièrement l'assiduité du personnel.		
6.	Le service devrait poursuivre ses efforts d'élaboration d'un programme exhaustif de gestion de l'assiduité, y compris des politiques et des procédures visant des catégories précises d'absentéisme.	Oui	DOA
7.	La direction devrait communiquer régulièrement avec les conseillères et conseillers scolaires et la haute direction afin de rendre compte de l'efficacité de son programme de gestion de l'assiduité.	Oui	DOA
8.	La direction des RH devrait poursuivre l'élaboration de politiques et de modalités relatives à un système d'évaluation du rendement des employés pour tout le personnel afin d'assurer la transparence et l'uniformité du processus.	Oui	CSR 2
9.	Le service devrait instaurer et gérer des directives officielles de développement professionnel comprenant des plans annuels d'apprentissage, un nombre minimum d'heures de formation et un programme approfondi de formation pour tous les gestionnaires qui font partie du personnel non enseignant et qui occupent des fonctions administratives.	Oui	RI
10.	La direction devrait envisager d'étendre les enquêtes sur la satisfaction du personnel à tous les groupes d'employés. Elle pourrait ainsi améliorer la communication avec le personnel et utiliser les renseignements ainsi obtenus dans les plans de perfectionnement professionnel et les politiques des RH.	Non	
11.	La direction devrait élaborer 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	Critère
12.	Le service devrait envisager de réunir les principaux risques et les stratégies d'atténuation dans un plan unique de gestion des risques.	Non	
13.	La direction devrait considérer d'établir une fonction de vérification interne en tenant compte des nouvelles directives du ministère visant à instaurer dans l'ensemble des conseils scolaires des modèles régionaux de vérification interne.	Oui	DOA
14.	Si le conseil scolaire établit une fonction de vérification interne, il doit 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.		
15.	Les conseillères et conseillers scolaires et la direction devraient envisager de nommer au comité de vérification du Conseil des membres externes conformément aux directives en cours d'élaboration du ministère sur la vérification interne.	Oui	DOA
16.	La direction devrait étudier l'utilisation des cartes de crédit pour petits achats afin de réduire le nombre de factures de fournisseurs traitées par le service de la comptabilité. À cette fin, elle devrait réaliser une analyse des bons de commande en fonction des transactions et dépenses, et déterminer les seuils optimaux qui permettent de garder le contrôle budgétaire sans accumuler de retard dans le traitement des factures.	Oui	RI
17.	La direction devrait réaliser un examen approfondi du cycle d'achat/de paiement du conseil scolaire, particulièrement du triple rapprochement automatique qui est actuellement réservé aux achats de plus de 3 000 \$.	Oui	RI
18.	La direction devrait mettre en œuvre une interface électronique pour passer des commandes aux fournisseurs, en effectuer le traitement et en faire le paiement. Il s'agit d'une occasion de gagner en efficience.	Non	
19.	La direction devrait continuer de chercher des occasions d'utiliser le transfert électronique de fonds (TEF) auprès de ses fournisseurs dans le but d'augmenter l'efficacité.	Oui	RI

Exploitation des écoles et gestion des installations

Réf.	Recommandation	Suivi Oui/Non	Critère
20.	Le service devrait envisager d'élaborer un plan de service annuel qui correspond aux directions stratégiques globales du conseil	Oui	PS

Réf.	Recommandation	Suivi Oui/Non	Critère
	scolaire ainsi qu'à son plan opérationnel (quand ce dernier sera élaboré). Il sera ainsi en mesure de faire le suivi et de faire état, tout au long de l'année, des progrès réalisés relativement aux priorités et aux objectifs établis.		
21.	Le conseil scolaire devrait poursuivre la mise en œuvre de normes de nettoyage pour les écoles et élaborer un processus normalisé pour surveiller, gérer et présenter les résultats. Une fois en place, la direction devrait présenter les résultats de ces examens de conformité à l'administration principale.	Oui	CSR 2
22.	Le conseil scolaire devrait continuer son projet pilote sur les produits de nettoyage écologiques et favoriser la mise en œuvre d'un programme d'écopropreté officiel dans le cadre de sa politique en matière d'éducation environnementale globale.	Non	
23.	Le conseil scolaire devrait élaborer un modèle d'affectation pour le personnel de conciergerie et le comparer à celui des autres conseils pour s'assurer de l'utilisation optimale du personnel.	Oui	RI / CSR 2
24.	Le service, de concert avec l'administration principale, devrait officiellement élaborer un programme de gestion de l'énergie pluriannuel comprenant des objectifs et des indicateurs de performance afin de faire le suivi des initiatives de conservation.	Oui	DOA
25.	Le conseil scolaire devrait élaborer une politique environnementale globale pour assurer l'éducation en matière d'environnement et des pratiques de gestion responsable.	Non	
26.	Le conseil scolaire devrait modifier sa politique d'approvisionnement pour que, dans la mesure du possible, tout nouvel équipement ait un taux d'efficacité énergétique approprié.	Oui	RI