

**Ministère de l'Éducation**

**District School Board Ontario North  
East**

**Rapport de suivi à l'examen  
opérationnel**

**décembre 2011**

## TABLE DES MATIÈRES

<b>1. Introduction</b> .....	<b>1</b>
<b>2. Mise à jour sur la situation et la mise en œuvre</b> .....	<b>3</b>
Introduction .....	3
Résumé de l'état des recommandations.....	3
<b>3. Gestion et administration du conseil scolaire</b> .....	<b>4</b>
No 1 Relève et développement du talent.....	4
<b>4. Gestion des ressources humaines et dotation en personnel / affectation du personnel dans les écoles</b> .....	<b>5</b>
No 1 Plan opérationnel annuel .....	6
No 2 Évaluation du rendement .....	6
No 3 Soutien à l'assiduité .....	6
No 4 Équité salariale.....	7
No 5 Gestion des avantages sociaux .....	7
No 6 Plan annuel de dotation en personnel.....	7
<b>5. Gestion financière</b> .....	<b>9</b>
No 1 Plan opérationnel annuel .....	10
No 2 Gestion des risques liés au budget .....	10
No 3 Rapports financiers intermédiaires.....	10
No 4 Vérification interne .....	10
No 5 Comité de vérification.....	11
<b>6. Exploitation des écoles et gestion des installations</b> .....	<b>12</b>
No 1 Programme d'écopropreté .....	13
No 2 Plan d'entretien pluriannuel.....	13
No 3 Gestion des ordres de travail .....	14
No 4 Plan de gestion de l'énergie.....	14
No 5 Facturation consolidée .....	15
<b>7. Adoption de nouvelles pratiques exemplaires par le conseil scolaire</b> .....	<b>16</b>
Gestion et administration du conseil scolaire.....	16
Gestion des ressources humaines et dotation en personnel / affectation du personnel dans les écoles .....	16
Gestion financière.....	17
Exploitation des écoles et gestion des installations .....	18

**Annexe A – Sélection des recommandations ..... 20**

## 1. Introduction

Le ministère a mené un examen opérationnel dans chacun des 72 conseils scolaires de district de la province. L'objectif du ministère est d'améliorer la capacité de gestion des conseils scolaires en encourageant une bonne administration des ressources publiques ainsi que l'utilisation et le partage des pratiques exemplaires. En déterminant les possibilités d'amélioration continue, on fait en sorte que l'administration et le fonctionnement des conseils scolaires soient coordonnés pour appuyer la principale priorité du gouvernement : le rendement des élèves.

Conformément aux objectifs énoncés pour les examens opérationnels, le ministère a également encouragé les conseils scolaires à participer à un volet du cycle de l'examen opérationnel : une mise à jour sur la situation et sur la mise en œuvre. Survenant environ 12 mois après la publication du rapport final sur l'examen opérationnel, 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 Ontario North East a eu lieu le 17 octobre 2011, environ un an après la publication du rapport d'examen opérationnel. L'Équipe d'examen opérationnel de PricewaterhouseCoopers a tenu une téléconférence avec des cadres supérieurs de l'administration du conseil scolaire. Avant la téléconférence, l'équipe de PricewaterhouseCoopers a choisi plusieurs recommandations importantes parmi celles du rapport d'examen opérationnel et a demandé au conseil d'indiquer leur état de mise en œuvre et d'y joindre tout document justificatif.

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

Le conseil scolaire a fait des progrès dans la mise en œuvre des recommandations depuis la publication du rapport en septembre 2010. Il convient de souligner les mesures prises pour mettre sur pied un programme d'encouragement à l'assiduité, améliorer les processus de production de rapports financiers intermédiaires et mettre en place un système automatisé d'ordres de travail.

Le rapport d'examen opérationnel comportait 35 recommandations. Dans son rapport de suivi, l'Équipe d'examen opérationnel s'est penchée sur 17 d'entre elles. Les possibilités présentaient un échantillon d'initiatives de planification stratégique, certaines tirées des 12 occasions d'amélioration établies dans les rapports de secteur ainsi que celles qui présentaient des risques propres au District School Board Ontario North East. Les recommandations retenues et les critères correspondants se trouvent à l'annexe A.

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

### 3. Gestion et administration du conseil scolaire

#### No 1 Relève et développement du talent

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le conseil scolaire devrait continuer d'harmoniser ses programmes et ses activités de développement du leadership avec les initiatives du ministère dans ce domaine. Il devrait élaborer un plan officiel de relève et de développement du talent, en conformité avec le document <i>Planification de la relève pour le leadership et perfectionnement des compétences : Attentes et continuum de mise en œuvre</i> .	En cours

#### No 1 Relève et développement du talent

Le conseil scolaire a poursuivi la mise en œuvre de certaines initiatives qui harmonisent ses programmes et activités de développement du leadership avec les initiatives de leadership du ministère. Par exemple, il offre aux directions d'école plusieurs occasions de développer leur leadership et de participer à des séances de formation du ministère.

Le conseil scolaire reconnaît le besoin d'aider assidûment le personnel à occuper des postes de leadership; il a mis en œuvre plusieurs initiatives pour perfectionner le personnel, tels que des services d'accompagnement en littératie et en mathématiques. Le personnel administratif participe également à différents événements de leadership dont la séance de réflexion estivale annuelle et l'élaboration du plan d'amélioration du conseil scolaire.

En ce qui concerne la planification de la relève, le conseil scolaire dispose d'un organigramme de base illustrant les principaux rôles et responsabilités des postes de leadership et les remplaçantes et remplaçants qui les occuperont.

Le conseil scolaire reconnaît les avantages d'élaborer un plan de relève et de développement du talent dûment documenté, mais il n'a pas encore été en mesure de mobiliser des ressources pour créer un tel plan. Le conseil scolaire devrait continuer de déployer des efforts pour harmoniser ses programmes de leadership avec les initiatives du ministère.

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

### No 1 Plan opérationnel annuel

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le service des RH devrait fonder son processus de planification annuelle sur les principales priorités cernées dans le plan stratégique du conseil scolaire de façon à créer un plan opérationnel annuel du service. Ce plan devrait tenir compte des cibles et des indicateurs précis et mesurables, et devrait préciser les responsabilités et les échéances des activités principales.	Mise en œuvre terminée

### No 2 Évaluation du rendement

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le service des RH devrait poursuivre l'élaboration de procédures officielles d'évaluation du rendement pour tous les groupes d'employés du conseil scolaire.	En cours

### No 3 Soutien à l'assiduité

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
La direction devrait poursuivre la mise en œuvre d'un programme d'encouragement à l'assiduité complet et élaborer un mécanisme qui permet d'évaluer l'efficacité des programmes et des méthodes d'encouragement à l'assiduité et d'en rendre compte à l'administration principale et au Conseil.	Mise en œuvre terminée

### No 4 Équité salariale

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le conseil scolaire devrait compléter l'examen des plans d'équité salariale pour tous les groupes d'employés.	En cours

## No 5 Gestion des avantages sociaux

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
La direction devrait effectuer des vérifications indépendantes pour s'assurer que la compagnie d'assurance du conseil scolaire se conforme aux conditions du régime d'avantages sociaux du SCFP.	Aucune mise en œuvre

## No 6 Plan annuel de dotation en personnel

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
La direction devrait consigner des politiques et des procédures qui régissent l'élaboration d'un plan de dotation en personnel et d'un processus d'affectation du personnel annuels.	En cours

## No 1 Plan opérationnel annuel

Le service des RH a créé son propre plan opérationnel annuel, soit le plan de croissance des RH. Ce document résume les principales initiatives que le service des RH doit mettre en œuvre pour l'année scolaire en cours. Le service a élaboré son plan après avoir examiné le plan stratégique du conseil scolaire; il comprend des buts et des objectifs précis qui feront l'objet d'un suivi périodique pendant l'année.

## No 2 Évaluation du rendement

Le conseil scolaire a déjà appliqué les lignes directrices du ministère concernant l'évaluation du rendement des aides-enseignantes et aides-enseignants, du personnel enseignant et des directions d'école. Des lignes directrices provisoires sont en place pour l'évaluation du rendement de certains membres du personnel comme les concierges en chef, les adjointes administratives et adjoints administratifs et les secrétaires en chef. Elles seront présentées au conseil administratif du conseil scolaire aux fins d'examen et d'approbation plus tard en 2011. Le conseil scolaire n'a pas encore élaboré de lignes directrices pour l'évaluation du rendement des concierges et des éducatrices et éducateurs de la petite enfance, mais prévoit de le faire dans l'avenir.

## No 3 Soutien à l'assiduité

Le conseil scolaire a accompli d'importants progrès en ce qui concerne le soutien à l'assiduité. En effet, un programme officiel d'encouragement à l'assiduité a été mis en œuvre en janvier 2011.

Avant le lancement officiel, le conseil scolaire a mené d'importantes consultations avec tous les groupes d'intervenants pour assurer un haut niveau de communication et de soutien. Un programme de gestion du changement a également été mis en place pour aider le personnel à faire la transition vers le nouveau programme. Le conseil scolaire a organisé des rencontres de rétroaction avec des membres de l'administration et des superviseuses et superviseurs responsables du programme d'encouragement à l'assiduité. Ces rencontres ont donné à ces derniers l'occasion de formuler des commentaires utiles sur le programme.

Le conseil scolaire a retenu les services d'un consultant externe pour l'aider à analyser les données sur l'assiduité recueillies pendant la première année d'existence du programme. Comme il s'agit de la première année de mise en œuvre complète du programme, les principaux indicateurs mesurables tels que les données sur l'utilisation des congés de maladie pour l'année entière ne seront pas disponibles avant janvier 2012. L'administration principale a indiqué que ces données seront analysées une fois que toutes les données de la première année auront été compilées.

#### **No 4 Équité salariale**

Des négociations sont en cours en vue d'achever les plans d'équité salariale pour les aides-enseignantes et aides-enseignants. La question est actuellement à l'étude par le Tribunal de l'équité salariale. Le conseil scolaire a indiqué qu'il continuerait à collaborer avec tous les groupes d'intervenants pour régler la question.

#### **No 5 Gestion des avantages sociaux**

Le conseil scolaire n'a pas mené de vérification indépendante de sa compagnie d'assurance pour s'assurer qu'elle se conforme aux conditions du régime d'avantages sociaux du SCFP. Les cadres supérieurs ont indiqué que la contribution du SCFP ne constitue qu'une petite partie du montant total versé pour les avantages sociaux. La majorité des coûts relatifs aux avantages sociaux pour tous les autres groupes d'employés sont régis par un accord de contribution fixe. C'est pourquoi les frais nécessaires pour mener la vérification pour le SCFP seulement n'étaient pas justifiés d'après le conseil scolaire.

#### **No 6 Plan annuel de dotation en personnel**

Le conseil scolaire s'emploie actuellement à consigner les politiques et procédures qui régissent l'élaboration de son plan de dotation en personnel et de son processus d'affectation du personnel annuels. Ce travail devrait être terminé d'ici juin 2012.

L'administration principale a indiqué que les procédures actuelles sont bien ancrées et donnent les résultats escomptés. Comme plusieurs groupes participent à la création du plan de dotation en personnel et du processus d'affectation du personnel annuels, la

direction a indiqué qu'elle consignerait les interactions complexes et les interdépendances entre ces groupes.

## 5. Gestion financière

### No 1 Plan opérationnel annuel

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le service des finances devrait fonder son processus de planification annuelle sur les principales priorités cernées dans le plan stratégique du conseil scolaire de façon à créer un plan opérationnel annuel du service. Ce plan devrait tenir compte des cibles et des indicateurs précis et mesurables, et devrait préciser les responsabilités et les échéances des activités principales.	Mise en œuvre terminée

### No 2 Gestion des risques liés au budget

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
La direction devrait envisager d'améliorer le processus d'élaboration de rapports sur les risques liés au budget du conseil scolaire en suivant le format suggéré dans la section 4.2 du présent rapport. Un plan ou un rapport officiel de gestion des risques, périodiquement revu et actualisé, présenterait entre autres des stratégies permettant d'atténuer les risques que les dépenses soient supérieures aux niveaux budgétisés.	Mise en œuvre terminée

### No 3 Rapports financiers intermédiaires

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
La direction devrait revoir les recommandations du CRFP et présenter des rapports financiers intermédiaires qui respectent les lignes directrices du CRFP quant à la fréquence et au format des rapports. La direction devrait également transmettre les recommandations du CRFP aux conseillères et conseillers scolaires et leur demander de fournir des commentaires sur le format recommandé des rapports financiers intermédiaires.	Mise en œuvre terminée

### No 4 Vérification interne

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
La direction devrait procéder à la création d'une fonction de vérification interne en tenant compte de la nouvelle directive du ministère visant à élaborer des modèles régionaux de vérification interne pour l'ensemble des conseils scolaires.	Mise en œuvre terminée

## No 5 Comité de vérification

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
La direction devrait envisager de former un comité de vérification comprenant des consultantes et des consultants externes, conformément à la nouvelle directive du ministère.	Mise en œuvre terminée

## No 1 Plan opérationnel annuel

Le service des finances a créé son premier plan opérationnel annuel en avril 2010 (pour l'année scolaire 2010-2011). Ce document résume les principales initiatives que le service des finances doit mettre en œuvre pour l'année scolaire en cours. Le service a élaboré son plan après avoir examiné le plan stratégique du conseil scolaire; il comprend des buts et des objectifs précis qui feront l'objet d'un suivi périodique pendant l'année.

## No 2 Gestion des risques liés au budget

Le service des finances a travaillé de près avec la fonction de vérification interne pour créer un plan de vérification interne. Ce plan provisoire énonce et décrit tous les risques importants que peut présenter le processus de planification budgétaire. L'administration principale prévoit continuer à faire des rapports sur les progrès du plan d'atténuation des risques au cours de l'année scolaire et pendant les prochaines années.

## No 3 Rapports financiers intermédiaires

Le service des finances a révisé le format des rapports financiers intermédiaires afin qu'il soit complètement conforme aux recommandations formulées par le Comité sur les rapports financiers intermédiaires (CRFP). Le nouveau format révisé du rapport comprend toutes les caractéristiques du format recommandé par le CRFP et est utilisé intégralement depuis février 2011.

## No 4 Vérification interne

Le Conseil a créé une fonction de vérification interne dans le cadre de sa participation à l'initiative régionale sur la vérification interne. Un plan de vérification interne est actuellement en cours d'élaboration. Les prochaines étapes consistent à effectuer une évaluation des risques au niveau de l'entité et à entamer l'évaluation des risques liés au processus.

## **No 5 Comité de vérification**

Le Conseil a officiellement créé un comité de vérification composé de conseillères et conseillers scolaires et de deux membres externes en janvier 2011. Ce nouveau comité a choisi qui allait assumer la présidence, consigné officiellement ses tâches, rencontré le vérificateur externe du Conseil et l'équipe régionale de vérification interne. Le conseil scolaire a indiqué que trois candidatures ont été reçues pour les deux postes vacants au comité.

## 6. Exploitation des écoles et gestion des installations

### No 1 Programme d'écopropreté

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le conseil scolaire devrait se fonder sur le <i>Guide du Programme d'écopropreté</i> du ministère pour mettre en œuvre un programme d'écopropreté officiel dans le cadre de sa politique en matière d'éducation environnementale globale.	En cours

### No 2 Plan d'entretien pluriannuel

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
En s'appuyant sur un processus de consultation, la direction devrait élaborer un plan pluriannuel pour les principaux projets d'entretien et de réfection. Le plan devrait tenir compte des priorités du conseil scolaire en matière d'entretien préventif et de ses priorités différées en matière d'entretien ainsi que prévoir une utilisation optimale des subventions disponibles (Subvention pour la réfection des écoles annuelle et initiative Lieux propices à l'apprentissage). Ce plan devrait être approuvé par le Conseil.	En cours

### No 3 Gestion des ordres de travail

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
La direction devrait continuer à examiner les options pour instaurer un système automatisé d'ordres de travail. Un tel système permettrait à la direction de consigner, de surveiller et d'évaluer les projets ainsi que de veiller à l'utilisation à bon escient des ressources. Il permettrait également de recueillir des renseignements utiles pour la planification des travaux d'entretien préventif.	Mise en œuvre terminée

### No 4 Plan de gestion de l'énergie

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
En se fondant sur les résultats des vérifications énergétiques, le conseil scolaire devrait élaborer un plan pluriannuel de gestion de l'énergie comprenant des objectifs quantifiables et des outils de surveillance et de gestion du plan. Conformément à la <i>Loi de 2009 sur l'énergie verte</i> , le plan de gestion de l'énergie devrait comprendre l'élaboration de politiques, de lignes directrices, d'objectifs (cibles de conservation) et de priorités pour la gestion de l'énergie et la conservation des ressources. Le plan devrait	En cours

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
inclure l'établissement de 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.	

## N° 5 Facturation consolidée

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le conseil scolaire devrait continuer à chercher des moyens de concilier les factures des fournisseurs de services.	En cours

## N° 1 Programme d'écopropreté

La mise en œuvre de cette recommandation est en cours. Depuis l'examen opérationnel, le Conseil a mis sur pied un groupe de travail sur l'écopropreté composé de directions d'école, d'enseignantes et enseignants, de concierges et de fournisseurs dans le but d'instaurer un programme officiel d'écopropreté. Le groupe de travail a examiné le *Guide du Programme d'écopropreté* du ministère, a mis à jour les procédures de nettoyage et les manuels de conciergerie et a également exigé de nouveaux contrats pour les fournitures de nettoyage de façon à encourager l'utilisation de produits certifiés écologiques.

Le conseil scolaire collabore avec ses fournisseurs afin d'augmenter la proportion de produits certifiés écologiques utilisés dans les écoles. Dans la mesure du possible, ces produits sont privilégiés aux produits de nettoyage conventionnels. Dans le cas où certains produits certifiés écologiques ne sont pas disponibles, le conseil scolaire a demandé aux fournisseurs de l'aviser aussitôt qu'il est possible de s'en procurer en remplacement. Au final, ces mesures ont permis d'augmenter l'utilisation de produits certifiés écologiques.

## N° 2 Plan d'entretien pluriannuel

Le conseil scolaire a élaboré un plan annuel qui décrit les priorités en matière d'entretien préventif et les priorités différées en matière d'entretien des projets pour l'année à venir. Ce plan optimise l'utilisation du financement disponible (pour la réfection et l'initiative Lieux propices à l'apprentissage). Le plan est présenté chaque année aux conseillères et conseillers scolaires. Le conseil scolaire n'a toutefois pas encore élaboré de plan pluriannuel à long terme pour les principaux projets d'entretien et de réfection, mais il prévoit de mettre en place un plan d'immobilisations pour les deux prochaines années.

Le conseil scolaire est invité à créer un plan d'entretien pluriannuel qui tient compte de ses priorités en matière d'entretien préventif et des priorités différées en matière d'entretien sur une période de trois à cinq ans. Ce plan permettra aux intervenants d'avoir un aperçu plus transparent des grandes priorités à long terme du conseil scolaire en matière d'entretien et de réfection.

### **No 3 Gestion des ordres de travail**

À la suite de l'examen opérationnel, le service des installations a examiné les options possibles pour la mise en œuvre d'un système automatisé d'ordres de travail. Après un processus rigoureux, le service des installations a choisi un fournisseur et a procédé à la mise en place de la solution. Un système d'ordres de travail en ligne a été instauré en décembre 2010; il permet aux utilisateurs d'envoyer des demandes d'ordres de travail depuis n'importe quel ordinateur connecté à Internet. Les coûts d'installation de logiciels et de mise à niveau du matériel s'en sont vus considérablement réduits. Le service des installations a indiqué que le système a été reçu favorablement par le personnel et qu'il a permis de générer des économies et d'améliorer l'efficacité.

### **No 4 Plan de gestion de l'énergie**

Le conseil scolaire travaille à la mise en œuvre de cette recommandation. En effet, le Conseil a élaboré des politiques, des lignes directrices, des buts et des priorités liés à la gestion de l'énergie. Le personnel a également déterminé les possibilités à court et à long terme en précisant les jalons, les rôles et responsabilités, ainsi que les budgets. Il existe également un processus visant à obtenir l'appui de la communauté pour les initiatives de conservation d'énergie du conseil scolaire.

La Base de données sur la consommation d'énergie du ministère servant à surveiller la consommation d'énergie est en place, et une analyse des données a été amorcée dans le but de faciliter l'élaboration éventuelle d'objectifs parallèlement à la mise en œuvre d'initiatives de conservation dans les écoles.

Le conseil scolaire est encouragé à procéder à l'élaboration et à la mise en œuvre d'un plan pluriannuel de gestion de l'énergie et des diverses initiatives de gestion et de conservation de l'énergie qui s'y rattachent. Le plan de gestion de l'énergie devrait comprendre des mesures quantifiables et des outils de surveillance et de gestion du plan. Conformément à la *Loi de 2009 sur l'énergie verte*, le plan de gestion de l'énergie devrait comprendre l'élaboration de politiques, de lignes directrices, d'objectifs (cibles de conservation) et de priorités pour la gestion de l'énergie et la conservation des ressources. Ce plan devrait aussi présenter les possibilités à court et à long terme et préciser les jalons, les rôles et responsabilités, ainsi que les budgets, doublés d'un processus visant à obtenir l'appui de la communauté. Le plan doit être approuvé par les

conseillères et conseillers scolaires, et les progrès doivent également leur être communiqués annuellement.

### **N<sup>o</sup> 5 Facturation consolidée**

Le conseil scolaire a collaboré avec les fournisseurs de services publics afin d'augmenter la proportion de factures qui sont consolidées et envoyées de façon électronique. Bien que des progrès aient été effectués en ce sens, le conseil scolaire s'est vu contraint par des services publics locaux qui n'étaient pas en mesure de fournir des données électroniques regroupées. Le conseil scolaire a indiqué qu'il continuerait d'exercer une pression pour que ses fournisseurs utilisent de plus en plus des données regroupées.

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

Les pratiques exemplaires suivantes ont été ajoutées à la quatrième édition du *Guide d'examen opérationnel*, qui a été publiée pour le secteur. Certaines de ces pratiques découlent des observations et des apprentissages réalisés au cours des examens effectués durant les vagues précédentes.

Les conseils scolaires dont l'examen a été réalisé avant septembre 2010 n'ont pas été évalués selon les nouvelles pratiques exemplaires qui sont énumérées ci-dessous. Au cours du présent processus d'examen de suivi, l'Équipe d'examen opérationnel a demandé à ces conseils scolaires d'expliquer dans quelle mesure ils ont adopté ces pratiques exemplaires.

### Gestion et administration du conseil scolaire

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

Le Conseil a fait des progrès concernant l'adoption d'un modèle de gestion qui reflète les rôles et les responsabilités prévus dans le projet de loi 177. Les rôles et responsabilités des conseillères et conseillers scolaires et de l'administration principale sont désormais bien définis, même s'il faut parfois clarifier cette délimitation en pratique.

Le Conseil est invité à consigner son modèle de gestion de façon officielle afin qu'il reflète clairement les rôles et les responsabilités prévus dans le projet de loi 177.

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

Nouvelle pratique exemplaire	Adoptée?
Les conseillères et conseillers scolaires ne siègent pas aux comités d'embauche, sauf pour l'embauche d'une directrice ou d'un directeur de l'éducation, mais élaborent des politiques qui régissent la dotation en personnel et l'embauche.	Non
Le conseil scolaire dispose de processus pour cerner et éliminer les préjugés discriminatoires et les barrières systémiques qui entravent la recherche, la sélection, l'embauche, le mentorat et l'avancement du personnel ainsi que les processus de planification de la relève. Le conseil scolaire procède aussi à l'examen des systèmes d'emploi et s'efforce d'accroître la diversité de ses bassins de recrutement.	Oui

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

Même si les conseillères et conseillers scolaires établissent les politiques générales relatives à la dotation en personnel et au recrutement de la plupart du personnel de l'administration et du conseil scolaire, ils siègent aux comités d'embauche pour la direction de l'éducation, les agentes et agents de supervision, et les directions d'école.

La pratique voulant que les conseillères et conseillers scolaires siègent aux comités d'embauche est une tradition de longue date. Toutefois, conformément au projet de loi 177, les conseillères et conseillers scolaires devraient élaborer des politiques stratégiques qui régissent la dotation en personnel et le recrutement, mais ne devraient pas siéger aux comités d'embauche, sauf pour l'embauche d'une direction de l'éducation. La directrice de l'éducation devrait modifier les pratiques actuelles et la composition des divers comités d'entrevue, et élaborer des politiques et procédures officielles d'embauche afin de clarifier le rôle des conseillères et conseillers scolaires et du personnel du conseil scolaire en ce qui concerne l'embauche et le recrutement.

Le conseil scolaire dispose de processus informels pour cerner et éliminer les préjugés discriminatoires et les barrières systémiques qui entravent les décisions en matière de dotation en personnel. Il existe de la formation sur le sujet permettant de cerner et d'éliminer ces éléments qui entravent la recherche, la sélection, l'embauche, le mentorat et l'avancement du personnel ainsi que les processus de planification de la relève. Les politiques et pratiques actuelles en matière d'embauche et de recrutement du conseil scolaire respectent également ces principes.

Les conseillères et conseillers scolaires participent aux négociations collectives avec les syndicats. Le Conseil devrait établir une politique et un cadre des priorités qui régissent les négociations, en s'abstenant toutefois d'y participer directement.

## Gestion financière

Nouvelle pratique exemplaire	Adoptée?
Les politiques et modalités établies qui régissent tous les aspects de la chaîne d'approvisionnement, notamment les achats planifiés (récurrents) et non planifiés (non récurrents / urgents) sont conformes aux <i>Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement</i> (version 1.0).	Oui
Conformément aux <i>Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement</i> , les pouvoirs d'autorisation correspondent aux tâches et aux responsabilités des postes et font l'objet d'une surveillance par les superviseurs ou les chefs de service relativement à la conformité.	Non

Le conseil scolaire se conforme aux *Lignes directrices en matière d'approvisionnement* (version 1.0) et est prêt à apporter d'autres modifications à ses politiques, procédures et processus afin d'assurer sa conformité à la nouvelle *Directive en matière d'approvisionnement dans le secteur parapublic*, publiée en avril 2011. Le service des finances examine actuellement les secteurs de l'approvisionnement, des dépenses et des droits de scolarité.

L'administration principale a fait remarquer que les pouvoirs d'autorisation correspondent aux tâches et aux responsabilités des postes et sont utilisés en pratique. Toutefois, ces pouvoirs d'autorisation n'ont pas été consignés officiellement. Le conseil scolaire a entrepris le recrutement d'un nouveau responsable des achats. Une fois que ce rôle aura été attribué, le conseil scolaire mettra au sommet de ses priorités la consignation des pouvoirs d'autorisation qui reflètent les tâches et les responsabilités du poste.

### 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 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

Le conseil scolaire n'a pas créé de politique de partenariats de partage des installations ayant l'objet d'une approbation. La directive du ministère encourage le conseil scolaire à partager les installations scolaires avec les partenaires communautaires dans l'intérêt des élèves et de la communauté, et à optimiser l'utilisation des biens publics qui appartiennent au conseil scolaire. Le conseil scolaire est invité à consulter la directive du ministère sur les partenariats de partage des installations. Elle vise à aider les conseils scolaires à collaborer davantage avec les partenaires communautaires, particulièrement pour le partage des installations scolaires nouvelles et existantes où les élèves effectuent leurs apprentissages. Les conseils scolaires doivent réviser ou créer leurs propres politiques concernant les partenariats de partage des installations afin qu'elles soient conformes à la directive.

Le service des installations s'est doté d'un gestionnaire de projets attiré pour superviser les grands projets de construction et d'entretien. Le rôle de gestionnaire de projets constitue l'unique point de contact pour chacun des projets de construction et d'entretien d'envergure. Cette personne doit superviser et surveiller les progrès de chaque projet de concert avec l'architecte et l'entrepreneur général pour s'assurer que chacun de ces projets est réalisé dans les temps et dans les limites du budget.

Le conseil scolaire a fait appel aux services d'un consultant indépendant en matière de coûts pour des projets passés et actuels de construction d'école. La décision de recourir aux services d'un consultant en matière de coûts dépend de l'envergure et de la complexité du projet. En ce qui concerne les grands projets de construction, le conseil a embauché des consultants en matière de coûts pour obtenir le point de vue de tiers sur les propositions financières des fournisseurs, surveiller le développement du marché et en assurer le suivi.

## Annexe A – Sélection des recommandations

- **PS** – Planification stratégique
- **CSR** – Catégories de secteurs de risque
  - CSR 1 – Une confiance excessive envers des ressources humaines ou matérielles
  - CSR 2 – Le risque d'atteinte à la réputation dans la collectivité pour ne pas avoir suivi la recommandation
  - CSR 3 – Les risques financiers pouvant nuire à la situation financière du conseil scolaire
- **RI** – Possibilité de rendement des investissements
- **DOA** – 12 occasions d'amélioration établies dans le rapport sectoriel de 2008 (sept occasions) et celui de 2009 (cinq occasions)
- **NPE** – Nouvelles pratiques exemplaires introduites dans la cinquième vague à l'aide de la quatrième édition du *Guide d'examen opérationnel*.

### Gestion et administration du conseil scolaire

Réf.	Recommandations	Suivi Oui/Non	Critère
1.	Le conseil scolaire devrait continuer d'harmoniser ses programmes et ses activités de développement du leadership avec les initiatives du ministère dans ce domaine. Il devrait élaborer un plan officiel de relève et de développement du talent, en conformité avec le document <i>Planification de la relève pour le leadership et perfectionnement des compétences : Attentes et continuum de mise en œuvre</i> .	Oui	DOA

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

Réf.	Recommandations	Suivi Oui/Non	Critère
2.	Le service des RH devrait fonder son processus de planification annuelle sur les principales priorités cernées dans le plan stratégique du conseil scolaire de façon à créer un plan opérationnel annuel du service. Ce plan devrait tenir compte des	Oui	PS

Réf.	Recommandations	Suivi Oui/Non	Critère
	cibles et des indicateurs précis et mesurables, et devrait préciser les responsabilités et les échéances des activités principales.		
3.	Le service des RH devrait poursuivre l'élaboration de procédures officielles d'évaluation du rendement pour tous les groupes d'employés du conseil scolaire.	Oui	DOA
4.	La direction devrait poursuivre la mise en œuvre d'un programme d'encouragement à l'assiduité complet et élaborer un mécanisme qui permet d'évaluer l'efficacité des programmes et des méthodes d'encouragement à l'assiduité et d'en rendre compte à l'administration principale et au Conseil.	Oui	DOA
5.	Le conseil scolaire devrait compléter l'examen des plans d'équité salariale pour tous les groupes d'employés.	Oui	CSR 3
6.	La direction devrait effectuer des vérifications indépendantes pour s'assurer que la compagnie d'assurance du conseil scolaire se conforme aux conditions du régime d'avantages sociaux du SCFP.	Oui	DOA
7.	La direction devrait consigner des politiques et des procédures qui régissent l'élaboration d'un plan de dotation en personnel et d'un processus d'affectation du personnel annuels.	Oui	NPE

## Gestion financière

Réf.	Recommandations	Suivi Oui/Non	Critère
8.	Le service des finances devrait fonder son processus de planification annuelle sur les principales priorités cernées dans le plan stratégique du conseil scolaire de façon à créer un plan opérationnel annuel du service. Ce plan devrait tenir compte des cibles et des indicateurs précis et mesurables, et devrait préciser les responsabilités et les échéances des activités principales.	Oui	PS
9.	La direction devrait envisager d'améliorer le processus d'élaboration de rapports sur les risques liés au budget du conseil scolaire en suivant le format suggéré dans la section 4.2 du présent rapport. Un plan ou un rapport officiel de gestion des risques, périodiquement revu et actualisé, présenterait entre autres des stratégies permettant d'atténuer les risques que les dépenses soient supérieures aux niveaux budgétisés.	Oui	DOA
10.	La direction devrait revoir les recommandations du CRFP et présenter des rapports financiers intermédiaires qui respectent les lignes directrices du CRFP quant à la fréquence et au format des rapports. La direction devrait également transmettre les recommandations du CRFP aux conseillères et conseillers	Oui	DOA

Réf.	Recommandations	Suivi Oui/Non	Critère
	scolaires et leur demander de fournir des commentaires sur le format recommandé des rapports financiers intermédiaires.		
11.	La direction devrait procéder à la création d'une fonction de vérification interne en tenant compte de la nouvelle directive du ministère visant à élaborer des modèles régionaux de vérification interne pour l'ensemble des conseils scolaires.	Oui	DOA
12.	La direction devrait envisager de former un comité de vérification comprenant des consultantes et des consultants externes, conformément à la nouvelle directive du ministère.	Oui	DOA

### Exploitation des écoles et gestion des installations

Réf.	Recommandations	Suivi Oui/Non	Critère
13.	Le conseil scolaire devrait se fonder sur le <i>Guide du Programme d'écopropreté</i> du ministère pour mettre en œuvre un programme d'écopropreté officiel dans le cadre de sa politique en matière d'éducation environnementale globale.	Oui	NPE
14.	En s'appuyant sur un processus de consultation, la direction devrait élaborer un plan pluriannuel pour les principaux projets d'entretien et de réfection. Le plan devrait tenir compte des priorités du conseil scolaire en matière d'entretien préventif et de ses priorités différées en matière d'entretien ainsi que prévoir une utilisation optimale des subventions disponibles (Subvention pour la réfection des écoles annuelle et initiative Lieux propices à l'apprentissage). Ce plan devrait être approuvé par le Conseil.	Oui	DOA
15.	La direction devrait continuer à examiner les options pour instaurer un système automatisé d'ordres de travail. Un tel système permettrait à la direction de consigner, de surveiller et d'évaluer les projets ainsi que de veiller à l'utilisation à bon escient des ressources. Il permettrait également de recueillir des renseignements utiles pour la planification des travaux d'entretien préventif.	Oui	RI
16.	En se fondant sur les résultats des vérifications énergétiques, le conseil scolaire devrait élaborer un plan pluriannuel de gestion de l'énergie comprenant des objectifs quantifiables et des outils de surveillance et de gestion du plan. Conformément à la <i>Loi de 2009 sur l'énergie verte</i> , le plan de gestion de l'énergie devrait comprendre l'élaboration de politiques, de lignes directrices, d'objectifs (cibles de conservation) et de priorités pour la gestion de l'énergie et la conservation des ressources. Le plan devrait inclure l'établissement de possibilités à court et à long terme comportant des jalons, des rôles, des responsabilités et des	Oui	DOA

<b>Réf.</b>	<b>Recommandations</b>	<b>Suivi Oui/Non</b>	<b>Critère</b>
	budgets, ainsi qu'un processus garantissant l'appui de la communauté.		
17.	Le conseil scolaire devrait continuer à chercher des moyens de concilier les factures des fournisseurs de services.	Oui	NPE