

Ministère de l'Éducation

**Huron-Perth Catholic District School
Board
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 Examen des politiques	4
4. Gestion des ressources humaines et dotation en personnel / affectation du personnel dans les écoles	5
No 1 Plan opérationnel annuel	6
No 2 Évaluation du rendement	6
No 3 Encouragement à l'assiduité	6
No 4 Gestion des régimes d'avantages sociaux	7
5. Gestion financière	8
N° 1 Rapports financiers intermédiaires	8
N° 2 Gestion des risques liés au budget.....	9
N° 3 Vérification interne	9
N° 4 Formation d'un comité de vérification	9
6. Exploitation des écoles et gestion des installations	10
No 1 Programme d'écopropriété	11
No 2 Gestion des ordres de travail	11
N° 3 Plan de gestion de l'énergie.....	12
No 4 Conciliation des factures de services publics.....	13
7. Adoption de nouvelles pratiques exemplaires par le conseil scolaire	14
Gestion et administration du conseil scolaire.....	14
Gestion des ressources humaines et dotation en personnel / affectation du personnel dans les écoles	14
Gestion financière.....	15
Exploitation des écoles et gestion des installations	16
Annexe A - Sélection des recommandations	18

1. Introduction

Le ministère a terminé les examens opérationnels 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 de l'examen opérationnel du Huron-Perth Catholic District School Board a eu lieu le 28 octobre 2011, environ 16 mois 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 de joindre tout document à l'appui.

Résumé de l'état des recommandations

Le conseil scolaire a fait de bons progrès dans la mise en œuvre des recommandations depuis l'achèvement de l'examen opérationnel en juin 2010. Il convient de souligner les mesures prises pour mettre sur pied un programme d'encouragement à l'assiduité, resserrer la fonction de vérification du conseil scolaire et élaborer des programmes officiels d'écopropreté et de gestion de l'énergie.

Le rapport d'examen comportait vingt-sept recommandations. Dans son rapport de suivi, l'Équipe d'examen opérationnel s'est penchée sur treize d'entre elles. Les possibilités présentaient un échantillon d'initiatives de planification stratégique, certaines tirées des douze occasions d'amélioration établies dans les rapports de secteur ainsi que celles qui présentaient des risques propres au Huron-Perth Catholic District School Board. 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 des progrès en ce sens.

3. Gestion et administration du conseil scolaire

No 1 Examen des politiques

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le conseil scolaire devrait persévérer dans la mise en œuvre d'un calendrier officiel pour l'examen des politiques afin de s'assurer que toutes les politiques sont revues à intervalle régulier.	Mise en œuvre terminée

No 1 Examen des politiques

Conformément au projet loi 177, les conseillères et les conseillers scolaires se concentrent sur l'élaboration de politiques et la création d'un calendrier d'examen officiel. Le Conseil s'est d'ailleurs doté d'une nouvelle politique en ce sens.

Chaque année, le Conseil examine la liste des politiques et détermine celles qui nécessitent une mise à jour détaillée dans l'année en cours. Il crée ensuite un calendrier qui répertorie toutes ces politiques. Il s'agit d'un outil important qui aide les conseillères et les conseillers à élaborer et à améliorer les politiques du conseil scolaire.

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
La planification annuelle du service des RH devrait être fondée sur un plan opérationnel annuel de service. Le plan devrait comprendre des cibles et des indicateurs précis et mesurables, et il devrait préciser les responsabilités et les échéanciers des principales activités. La direction serait ainsi en mesure de surveiller le progrès de ses priorités et de ses objectifs définis et de produire des rapports sur cette progression pendant l'année. La direction devrait s'assurer que le plan opérationnel annuel du service des RH s'harmonise avec le plan opérationnel annuel du conseil scolaire, au fur et à mesure de son élaboration.	En cours

No 2 Évaluation du rendement

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le service des RH devrait s'appuyer sur les lignes directrices générales d'évaluation du rendement pour tous les groupes d'employés et poursuivre l'élaboration de procédures officielles en ce sens pour chacun de ces groupes. Les procédures devraient inclure des modèles standards et des documents à l'appui que le personnel de supervision pourrait utiliser pour évaluer le rendement du personnel.	En cours

No 3 Encouragement à l'assiduité

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
La direction devrait continuer à étudier la possibilité d'élaborer un programme complet d'encouragement à l'assiduité.	En cours

No 4 Gestion des régimes d'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 des régimes d'avantages sociaux.	En cours

Nº 1 Plan opérationnel annuel

Le service des ressources humaines (RH) comprend un petit nombre d'employés qui travaillent actuellement à l'élaboration d'un plan annuel officiel qui déterminera les priorités pour l'année scolaire en cours. Le service des RH n'a pas encore fixé d'objectifs officiels ou d'échéances, ni désigné de responsables pour les initiatives du service. Cette situation s'explique par le petit nombre d'employés disponibles pour terminer la planification du service et les nombreuses tâches de RH à effectuer pour le conseil scolaire et le ministère.

La direction a indiqué de cette recommandation serait entièrement mise en œuvre au cours de la prochaine année scolaire.

Nº 2 Évaluation du rendement

Le service des RH a réalisé de bons progrès dans l'élaboration de lignes directrices officielles pour l'évaluation du rendement de tous les groupes d'employés. Il dispose actuellement de documents d'évaluation et de procédures normalisés. Le service des RH s'affaire surtout à combler les lacunes de la documentation et à élaborer des lignes directrices plus claires pour le personnel de supervision et le personnel non enseignant. Le service des RH devrait terminer l'élaboration des lignes directrices et des procédures officielles d'évaluation du rendement de tous les groupes d'employés, ainsi que de la documentation à l'appui pour les superviseurs qui effectuent les évaluations.

Nº 3 Encouragement à l'assiduité

Le conseil scolaire a réalisé des progrès sur le plan de l'encouragement à l'assiduité. En collaboration avec la School Boards' Co-operative Inc. (SBCI), le conseil scolaire a mis sur pied un programme de gestion des limitations fonctionnelles pour que le personnel en congé d'invalidité puisse reprendre le travail sans difficulté et le plus rapidement possible. Le conseil scolaire a également élaboré des procédures opérationnelles normalisées pour cerner les tendances en matière d'assiduité et en faire le suivi.

Le conseil scolaire a adopté une approche progressive pour la mise en œuvre du programme d'encouragement à l'assiduité afin de s'assurer la collaboration des groupes syndiqués. Le conseil scolaire estime que les premières phases de mise en œuvre ont été bien reçues par les différents groupes et que les principaux indicateurs, comme les coûts associés aux congés de maladie, indiquent une amélioration.

Le conseil scolaire prévoit analyser les données sur l'assiduité recueillies au cours de la première année du programme. L'administration principale a indiqué que les tendances qui se dégagent des données sont synthétisées et analysées.

Un programme d'encouragement à l'assiduité officiel permettra au conseil scolaire de maintenir des politiques, des procédures et des systèmes appropriés pour surveiller régulièrement l'assiduité du personnel et ainsi minimiser les coûts engendrés par l'absentéisme. Le conseil scolaire devrait terminer l'élaboration du programme officiel d'encouragement à l'assiduité, et le service des RH devrait communiquer régulièrement avec le Conseil et la haute direction afin de rendre compte de son efficacité.

Le conseil scolaire devrait consulter le *Rapport sur les pratiques optimales favorisant l'assiduité à l'intention des conseils scolaires de l'Ontario* publiées par le comité sur l'efficacité et l'efficacité du Council of School Business Officials (COSBO), s'il ne l'a pas déjà fait. Ce rapport est accessible sur le site Web de la Direction du soutien aux activités scolaires au <https://sbsb.edu.gov.on.ca>.

No 4 Gestion des régimes d'avantages sociaux

Le conseil scolaire prévoit lancer sous peu une demande de propositions (DP) pour inviter les fournisseurs qualifiés à présenter une offre pour le renouvellement de son régime d'avantages sociaux.

Cependant, le conseil scolaire a déterminé qu'en raison du petit nombre de demandes présentées chaque année par le personnel du conseil scolaire, une vérification complète du régime d'avantages sociaux ne serait pas profitable. La direction a indiqué qu'une vérification complète engendrerait des coûts supérieurs aux économies potentielles mises en lumière par la vérification. C'est pourquoi la direction a indiqué qu'elle n'avait pas l'intention de procéder à une vérification indépendante de la conformité de la compagnie d'assurance du conseil scolaire, même si elle reconnaissait l'utilité d'une telle démarche.

5. Gestion financière

N° 1 Rapports financiers intermédiaires

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le conseil scolaire devrait adopter des procédures d'approbation des rapports financiers intermédiaires et mettre en place un processus de signature officielle de ces rapports par la haute direction.	Mise en œuvre terminée

N° 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

N° 3 Vérification interne

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
La direction devrait créer une fonction de vérification interne en tenant compte de la nouvelle directive ministérielle à cet effet.	Mise en œuvre terminée

N° 4 Formation d'un comité de vérification

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Les conseillères et conseillers scolaires et la direction devraient penser à former un comité de vérification officiel, comptant des membres externes, conformément à la directive ministérielle émergente en matière de vérification interne.	Mise en œuvre terminée

N° 1 Rapports financiers intermédiaires

Le conseil scolaire a établi une procédure officielle d'approbation des états financiers intermédiaires et a instauré pour ceux-ci un processus officiel de signature par l'administration principale. Au cours de ce processus, l'ébauche du rapport financier

intermédiaire est d'abord examinée par le service des finances; le rapport est ensuite transmis au conseil exécutif pour être signé, puis envoyé au Conseil scolaire.

Le format des rapports financiers intermédiaires a été mis à jour en fonction des recommandations du Comité sur les rapports financiers intermédiaires (CRFP).

N° 2 Gestion des risques liés au budget

Le service des finances a mis en place un processus officiel et régulier de production de rapports sur les risques liés au budget du conseil scolaire. Un plan officiel de gestion des risques décrit les principaux risques et comprend également des stratégies permettant d'éviter que les dépenses soient supérieures aux niveaux budgétisés. Le plan est revu et mis à jour périodiquement.

Il convient de souligner que le plan de gestion des risques liés au budget ne relève pas de la fonction de vérification interne, ni de l'équipe régionale de vérification interne (ERVI), même si leurs efforts sont complémentaires. Le service des finances souhaite travailler en étroite collaboration avec ceux qui s'acquittent de la fonction de vérification interne, ainsi qu'avec l'ERVI, afin d'évaluer les risques et d'établir un plan pour les gérer. Ce plan permettra de relever et de consigner tous les risques pendant le processus de planification budgétaire. L'administration principale continuera de communiquer les progrès dans la mise en œuvre du plan d'atténuation des risques liés au budget tout au long de l'année scolaire et dans les années à venir.

N° 3 Vérification interne

Le conseil scolaire a créé une fonction de vérification interne pour sa participation à l'ERVI de l'Ouest de l'Ontario. Les conseils scolaires de la région ont embauché un chef de la vérification interne et procèdent actuellement à l'évaluation des risques.

L'évaluation des risques couvre six domaines qui constitueront le fondement du plan de vérification interne et externe de l'année prochaine. Voici les six domaines qui feront l'objet d'une vérification : Enseignement et écoles, Services opérationnels, Installations, Ressources humaines, Technologie de l'information et communications, et Transport.

N° 4 Formation d'un comité de vérification

Le conseil scolaire a formé un comité de vérification comprenant deux membres externes. Le nouveau comité de vérification a décrit ses rôles et choisi la personne qui occupera la présidence, et rencontré le vérificateur externe du conseil scolaire et l'ERVI. Le comité de vérification a également reçu une formation et a consulté les lignes directrices du ministère concernant les membres externes du comité de vérification.

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.	Mise en œuvre terminée

No 2 Gestion des ordres de travail

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le conseil scolaire devrait envisager la possibilité de mettre en place un système d'ordres de travail automatisé (informatisé) afin de consigner, de surveiller et d'évaluer les projets, ce qui assurerait l'utilisation optimale des ressources. La direction pourrait commencer par étudier les systèmes d'ordres de travail des autres conseils scolaires.	En cours

N° 3 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 de l'efficacité énergétique, 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> , la planification de la gestion de l'énergie devrait comprendre l'élaboration de politiques, de lignes directrices, de buts (objectifs de conservation) et des priorités en matière de gestion de l'énergie et de conservation des ressources. Le plan devrait aussi présenter les possibilités à court et à long terme en précisant les jalons, les rôles et responsabilités, ainsi que les budgets, doublés d'un processus visant à obtenir l'appui de la communauté.	En cours

No 4 Conciliation des factures de services publics

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 services publics et continuer à prendre part à l'initiative de la Base de données sur la consommation d'énergie du ministère.	En cours

No 1 Programme d'écopropreté

Le conseil scolaire a mis en œuvre cette recommandation et a établi un programme officiel d'écopropreté. Le programme poursuit les objectifs suivants :

1. Utiliser des produits de nettoyage de grande qualité, sécuritaires, efficaces et écologiques.
2. Utiliser un manuel de procédures d'exploitation uniformisées en matière d'écopropreté.
3. Élaborer un plan d'écopropreté pour chaque établissement qui respecte les principes du manuel de procédures normalisées en matière d'écopropreté, mais qui tient également compte des besoins spécifiques de chaque établissement et des fournisseurs de fournitures de conciergerie.
4. Conserver, pour chaque établissement, l'inventaire des produits chimiques, des fournitures et de l'équipement de nettoyage et les fiches signalétiques qui y sont associées au même endroit.
5. Tenir un journal d'entretien de l'équipement.
6. Conserver des registres de formation dans les bureaux du conseil scolaire pour faire le suivi de la participation des concierges aux activités de formation.
7. Vérifier régulièrement et noter les activités de nettoyage. Les vérifications, effectuées conjointement par l'administration et le personnel de conciergerie, peuvent prendre la forme d'une visite des établissements en compagnie des fournisseurs de fournitures de conciergerie.
8. Mettre en place un programme de communication complet pour manifester le soutien de la haute direction à l'égard de l'initiative d'écopropreté et de l'approche à long terme tenant compte de l'évolution des normes de nettoyage écologique et en faire la promotion de manière continue.

Le conseil scolaire s'est doté d'un programme d'écopropreté officiel conformément à la recommandation du *Guide du Programme d'écopropreté* du ministère. Le programme d'écopropreté fait partie intégrante de la politique de gestion environnementale.

No 2 Gestion des ordres de travail

Le conseil scolaire envisage d'installer un système d'ordres de travail informatisé en 2012 et évalue actuellement plusieurs systèmes. Le service de gestion des installations travaille en étroite collaboration avec le service responsable de l'utilisation communautaire des installations scolaires pour le choix du module et des fonctions qui

répondront le mieux aux besoins du conseil scolaire. Idéalement, dans le nouveau système, les données sur les ordres de travail seront accessibles au personnel en temps réel sur Internet.

Le conseil scolaire devrait poursuivre ses efforts pour mettre en place un système d'ordres de travail automatisé (informatisé) afin de consigner, de surveiller et d'évaluer les projets, ce qui assurerait l'utilisation optimale des ressources.

N° 3 Plan de gestion de l'énergie

Le conseil scolaire a récemment complété l'ébauche d'une stratégie de gestion de l'énergie qu'il prévoit adopter officiellement en 2012. Cette stratégie vise à réduire la consommation d'énergie et d'eau dans tous ses établissements, afin de réduire l'empreinte carbone du conseil scolaire. Elle encadrera les opérations du conseil scolaire pour lui permettre atteindre des normes élevées d'efficacité énergétique, de conservation de l'eau et de gestion environnementale, sans pour autant sacrifier le confort ni la sécurité économique du milieu d'apprentissage.

Voici les cibles précises du plan de la stratégie :

1. Se servir du rendement énergétique des installations pendant l'année scolaire qui s'est étendue du 1^{er} septembre 2009 au 21 août 2010 comme données de référence.
2. Réduire la consommation d'énergie de 2 % d'ici la fin de l'année scolaire 2011-2012.
3. Maintenir ou réduire davantage le niveau de consommation dans un avenir rapproché.

Le plan comprend également une description officielle des conditions de mise en œuvre, des protocoles de surveillance, de suivi et de production de rapports, ainsi que qu'un processus de reconnaissance des réalisations.

La direction devrait présenter des rapports officiels au Conseil sur les projets de consommation d'énergie et sur les économies réalisées par rapport aux cibles du plan pluriannuel de gestion de l'énergie, une fois que celui-ci sera terminé.

Le conseil scolaire devrait également utiliser la Base de données sur la consommation d'énergie du ministère comme référence, pour faire le suivi de sa consommation d'énergie et pour cibler les installations et les établissements qui pourraient réaliser des économies d'énergie.

Le conseil scolaire devrait poursuivre ses efforts pour terminer son plan de gestion de l'énergie et mettre en œuvre officiellement une stratégie de gestion de l'énergie à

l'échelle du système. 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 des 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 pris en vertu de la *Loi de 2009 sur l'énergie verte* imposent de nouvelles exigences en matière de production de rapports, avec lesquelles les conseils scolaires devraient se familiariser. Il est possible de prendre connaissance de ces exigences à l'adresse suivante : http://www.e-laws.gov.on.ca/html/source/regs/french/2011/elaws_src_regs_r11397_f.htm.

No 4 Conciliation des factures de services publics

Le conseil scolaire a collaboré avec les fournisseurs de services publics pour augmenter la proportion de factures consolidées envoyées par voie électronique. Bien que le conseil scolaire ait accompli des progrès en ce sens, ses progrès sont entravés par les fournisseurs de services publics qui ne peuvent pas fournir des données par voie électronique. Le conseil scolaire a indiqué qu'il continuerait d'exercer des pressions sur ses fournisseurs pour obtenir des données consolidées.

Le service de gestion des installations devrait continuer à travailler avec ses principaux fournisseurs de services publics afin de consolider la facturation pour l'ensemble des installations et des établissements du conseil scolaire et ne recevoir périodiquement qu'une seule facture par service public, dans la mesure du possible.

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).	Oui

Le conseil scolaire a adopté un modèle de gestion qui reflète les rôles et les responsabilités prévus par le projet de loi 177. Les rôles et responsabilités des membres du conseil scolaire et de l'administration principale sont bien délimités.

Les conseillères et conseillers scolaires ont suivi les séances de formation au sujet du modèle de gestion mis de l'avant 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.	Oui
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.	Oui

Les conseillères et conseillers scolaires établissent l'orientation générale des politiques de dotation en personnel et d'embauche, mais ne participent pas activement aux comités d'embauche, sauf pour l'embauche d'une direction de l'éducation.

Le conseil scolaire dispose de processus pour cerner et éliminer les préjugés discriminatoires et les barrières systémiques qui influencent la prise de décision lors de l'embauche. Il met à profit des formations sur ces préjugés et barrières 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 les pratiques actuelles de recrutement du Conseil vont en ce sens. Bien qu'il respecte toutes les conventions collectives en place, le conseil scolaire évalue tous les candidats qui possèdent les compétences et satisfont aux exigences. Les statistiques démographiques du conseil scolaire montrent que les efforts de recrutement du Conseil reflètent la diversité observée dans les communautés du conseil scolaire.

Les conseillères et conseillers scolaires ne participent pas aux négociations collectives ni syndicales. Elles et ils établissent plutôt la politique et le cadre des priorités qui régissent les négociations du conseil scolaire, sans toutefois participer directement aux négociations.

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

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 conseil scolaire ne dispose pas d'un service des achats. Il a toutefois désigné un membre du personnel du service des affaires pour surveiller le processus d'approvisionnement, afin de se conformer à ces deux directives. À mesure que de nouvelles exigences en matière d'approvisionnement pour le secteur sont publiées, la nouvelle politique est revue afin de se conformer à celles-ci.

Depuis l'examen opérationnel, un appel d'offres pour des fournitures scolaires conformes aux *Lignes directrices en matière d'approvisionnement* a été lancé. Le conseil scolaire utilisera ce modèle pour tous les appels d'offres qu'il prévoit lancer à

l'avenir. L'administration principale a fait remarquer que les pouvoirs d'autorisation correspondent aux tâches et aux responsabilités des postes et font l'objet d'une surveillance relativement à la conformité. Le conseil scolaire devrait s'assurer de la conformité de tous les niveaux d'autorisation ainsi que de toutes les politiques et procédures d'approvisionnement avec la nouvelle *Directive en matière d'approvisionnement dans le secteur parapublic*.

Exploitation des écoles et gestion des installations

Nouvelle pratique exemplaire	Adoptée?
Le conseil scolaire dispose d'une politique de partenariats de partage des installations qui a fait l'objet d'une approbation.	Oui
Un gestionnaire de projets est nommé pour superviser tous les aspects du projet, y compris la surveillance du budget et de l'échéancier, et 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.	Non

Le conseil scolaire a élaboré une politique de partenariats de partage des installations qui a fait l'objet d'une approbation. Cette politique vise à « établir les procédures à suivre par les écoles et les partenaires communautaires du Huron-Perth Catholic District School Board pour le partage des installations au bénéfice du Conseil, des élèves et de la communauté ».

Le service de gestion des installations a indiqué qu'il ne s'est pas doté d'un gestionnaire de projet attiré parce que la taille du conseil scolaire ne le justifie pas et qu'aucun chantier de construction n'est en cours. Cependant, le chef du service de gestion des installations et le cadre supérieur de l'administration des affaires s'occupent de toutes les questions relatives à la gestion des projets de construction. Les entrepreneurs en construction doivent également informer ces « gestionnaires de projet » des progrès, des ordres de modification ou de tout problème concernant les projets. Le service envisagera le recours à un gestionnaire de projet professionnel à l'avenir, selon l'ampleur et la complexité des projets.

Le conseil scolaire n'a jamais fait appel aux services d'un consultant indépendant en matière de coûts pour des projets de construction d'école. La décision d'embaucher un consultant dépend de la taille et de la complexité du projet. Si le conseil scolaire entreprend des travaux importants et coûteux dans le futur, il devrait envisager d'avoir recours aux services d'un consultant indépendant qui pourrait offrir un avis externe sur les propositions financières des fournisseurs et faire le suivi et la surveillance des tendances du marché.

Annexe A - Sélection des recommandations

- **PS** – Planification stratégique
- **CSR** – Catégories de secteurs de risque
 - CSR 1 – Une confiance excessive envers des ressources humaines ou matérielles
 - CSR 2 – Le risque d'atteinte à la réputation dans la collectivité pour ne pas avoir suivi la recommandation
 - CSR 3 – Les risques financiers pouvant nuire à la situation financière du conseil scolaire
- **RI** – Possibilité de rendement des investissements
- **DOA** – 12 occasions d'amélioration établies dans le rapport sectoriel de 2008 (sept occasions) et celui de 2009 (cinq occasions)
- **NPE** – Nouvelles pratiques exemplaires introduites dans la 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 persévérer dans la mise en œuvre d'un calendrier officiel pour l'examen des politiques afin de s'assurer que toutes les politiques sont revues à intervalle régulier.	O	CSR2

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

Réf.	Recommandation	Suivi Oui/Non	Critère
2.	La planification annuelle du service des RH devrait être fondée sur un plan opérationnel annuel de service. Le plan devrait comprendre des cibles et des indicateurs précis et mesurables, et il devrait préciser les responsabilités et les échéanciers des principales activités. La direction serait ainsi en mesure de surveiller le progrès de ses priorités et de ses objectifs définis et de produire des rapports sur cette progression pendant l'année. La direction devrait s'assurer que le plan opérationnel annuel du	O	PS

Réf.	Recommandation	Suivi Oui/Non	Critère
	service des RH s'harmonise avec le plan opérationnel annuel du conseil scolaire, au fur et à mesure de son élaboration.		
3.	Le service des RH devrait s'appuyer sur les lignes directrices générales d'évaluation du rendement pour tous les groupes d'employés et poursuivre l'élaboration de procédures officielles en ce sens pour chacun de ces groupes. Les procédures devraient inclure des modèles standards et des documents à l'appui que le personnel de supervision pourrait utiliser pour évaluer le rendement du personnel.	O	DOA
4.	La direction devrait continuer à étudier la possibilité d'élaborer un programme complet d'encouragement à l'assiduité.	O	DOA
5.	La direction devrait effectuer des vérifications indépendantes pour s'assurer que la compagnie d'assurance du conseil scolaire se conforme aux conditions des régimes d'avantages sociaux.	O	DOA

Gestion financière

Réf.	Recommandation	Suivi Oui/Non	Critère
6.	Le conseil scolaire devrait adopter des procédures d'approbation des rapports financiers intermédiaires et mettre en place un processus de signature officielle de ces rapports par la haute direction.	O	CSR2
7.	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.	O	DOA
8.	La direction devrait créer une fonction de vérification interne en tenant compte de la nouvelle directive ministérielle à cet effet.	O	DOA
9.	Les conseillères et conseillers scolaires et la direction devraient penser à former un comité de vérification officiel, comptant des membres externes, conformément à la directive ministérielle émergente en matière de vérification interne.	O	DOA

Exploitation des écoles et gestion des installations

Réf.	Recommandation	Suivi Oui/Non	Critère
10.	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.	O	DOA
11.	Le conseil scolaire devrait envisager la possibilité de mettre en place un système d'ordres de travail automatisé (informatisé) afin de consigner, de surveiller et d'évaluer les projets, ce qui assurerait l'utilisation optimale des ressources. La direction pourrait commencer par étudier les systèmes d'ordres de travail des autres conseils scolaires.	O	RI
12.	En se fondant sur les résultats des vérifications de l'efficacité énergétique, 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> , la planification de la gestion de l'énergie devrait comprendre l'élaboration de politiques, de lignes directrices, de buts (objectifs de conservation) et des priorités en matière de gestion de l'énergie et de conservation des ressources. Le plan devrait aussi présenter les possibilités à court et à long terme en précisant les jalons, les rôles et responsabilités, ainsi que les budgets, doublés d'un processus visant à obtenir l'appui de la communauté.	O	DOA
13.	Le conseil scolaire devrait continuer à chercher des moyens de concilier les factures des services publics et continuer à prendre part à l'initiative de la Base de données sur la consommation d'énergie du ministère.	O	DOA