

Ministère de l'Éducation

**Kenora Catholic District School Board
Rapport de suivi de l'examen
opérationnel**

mars 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 Planification de la relève et développement du leadership	4
4. Gestion des ressources humaines et dotation en personnel / affectation du personnel dans les écoles	5
No 1 Évaluation du rendement	5
No 2 Encouragement à l'assiduité	6
No 3 Équité salariale.....	6
No 4 Plan de dotation en personnel et processus d'affectation du personnel annuels	6
5. Gestion financière.....	7
No 1 Gestion des risques liés au budget	8
N° 2 Production de rapports financiers intermédiaires	8
No 3 Vérification interne	8
N° 4 Formation d'un comité de vérification	9
No 5 Achats	9
No 6 Niveaux de pouvoir d'achat.....	9
6. Exploitation des écoles et gestion des installations	10
No 1 Programme d'écopropreté	11
No 2 Plan d'entretien pluriannuel.....	11
No 3 Gestion des ordres de travail	12
No 4 Plan de gestion de l'énergie.....	12
No 5 Facturation consolidée des services publics	12
No 6 Conservation de l'énergie	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 réalisé l'examen opérationnel de chacun des 72 conseils scolaires de district de la province. L'objectif du ministère est d'améliorer la capacité de gestion des conseils scolaires en encourageant une bonne administration des ressources publiques ainsi que l'utilisation et le partage des pratiques exemplaires. En déterminant les possibilités d'amélioration continue, on fait en sorte que l'administration et le fonctionnement des conseils scolaires soient coordonnés pour appuyer la principale priorité du gouvernement : le rendement des élèves.

Conformément aux objectifs énoncés pour les examens opérationnels, le ministère a également encouragé les conseils scolaires à participer à un volet du cycle de l'examen opérationnel : une mise à jour sur la situation et sur la mise en œuvre. Survenant environ 12 mois après la publication du rapport final sur l'examen opérationnel, cette mise à jour permettra aux conseils scolaires de faire le point avec le ministère sur les recommandations formulées dans le rapport final qui ont été mises en œuvre. Elle leur permettra aussi d'exprimer leur avis sur le processus, les avantages qui en ont découlé, et les aspects auxquels il serait utile d'apporter certains ajustements.

Étant donné que les recommandations varient d'un conseil scolaire à l'autre, tant par leur quantité que par leur portée, on a établi les critères suivants pour que les recommandations de l'Équipe d'examen et du conseil scolaire soient précises :

- La recommandation est-elle liée aux 12 occasions d'amélioration établies dans le rapport sommaire pour le secteur de 2008 (sept) et dans le rapport sommaire pour le secteur publié en 2009 (cinq)?
- La recommandation représente-t-elle un pas vers une meilleure planification stratégique au sein des conseils?
 - Les services responsables des fonctions opérationnelles prennent de nombreuses mesures pour favoriser la réussite des élèves. La mise à jour doit préciser si le conseil établit ou non des liens entre les fonctions scolaires et les fonctions non scolaires dans ses objectifs et ses priorités.
- La recommandation représente-t-elle un risque éventuel pour le conseil?
 - À titre d'exemple, les systèmes financiers désuets qui reposent sur les connaissances très pointues du personnel pourraient causer une interruption des activités du conseil scolaire si ces connaissances opérationnelles venaient à se perdre.
- La recommandation offre-t-elle un rendement positif des investissements?

- Par exemple, un système de gestion de l'assiduité permettrait de réaliser de plus grandes économies qu'un système de transferts électroniques de fonds.
- La recommandation tient-elle compte des changements apportés aux pratiques exemplaires?

Pour chacune des recommandations retenues, le conseil scolaire a été invité à fournir les renseignements suivants à l'Équipe d'examen opérationnel :

- Une description des mesures adoptées ou non par le conseil pour donner suite aux recommandations.
- La documentation justificative.
- La date de mise en œuvre et, le cas échéant, la description des avantages qui en ont été retirés, si possible.

On trouvera à l'annexe A du présent rapport les recommandations en ordre de priorité.

Dans l'examen de suivi, on vérifie également, sans entrer dans les détails, si le conseil scolaire a adopté les pratiques exemplaires qui ont été ajoutées à la quatrième édition du *Guide d'examen opérationnel*, qui a été publié en septembre 2010. Ces pratiques ne faisaient pas partie du processus initial d'examen.

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

Introduction

Le suivi de l'examen opérationnel du Kenora Catholic District School Board a eu lieu le 2 novembre 2011, environ 13 mois après la publication du rapport d'examen opérationnel. L'Équipe d'examen opérationnel de PricewaterhouseCoopers a tenu une téléconférence avec des cadres supérieurs 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 à l'appui.

Résumé de l'état des recommandations

Le conseil scolaire a réalisé des progrès notables dans la mise en œuvre des recommandations depuis la publication de son rapport d'examen opérationnel en octobre 2010. Soulignons notamment les mesures prises pour la mise en place d'un nouveau format de rapports financiers intermédiaires, le renforcement de la fonction de vérification du conseil scolaire et l'installation d'un système automatisé de gestion d'ordres de travail.

Le rapport d'examen comportait 39 recommandations. Dans son rapport de suivi, l'Équipe d'examen opérationnel s'est concentrée 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 Kenora Catholic District School Board. Les recommandations retenues et les critères correspondants se trouvent à l'annexe A.

Dans l'ensemble, l'administration principale a terminé la mise en œuvre de la plupart des recommandations retenues pour le suivi, ou réalisé des progrès en ce sens.

3. Gestion et administration du conseil scolaire

No 1 Planification de la relève et développement du leadership

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> .	Mise en œuvre terminée

No 1 Planification de la relève et développement du leadership

Le conseil scolaire a continué de faire évoluer sa stratégie de développement du leadership et a élaboré différents cadres destinés aux leaders d'aujourd'hui et de demain. Ces derniers bénéficient également de programmes complets de perfectionnement professionnel. Un profil de leader catholique a en outre été employé dans l'élaboration de ces programmes.

Le conseil scolaire organise deux séances pour les leaders en poste. Pour ce qui est des futurs leaders, des mesures de soutien sont offertes aux membres du personnel pour qu'ils suivent des cours destinés aux directions d'école ou aux agentes et agents de supervision. Des activités de perfectionnement professionnel sont aussi proposées au personnel enseignant et non enseignant. Le service des ressources humaines (RH) a constaté que l'offre locale de cours sur le leadership est généralement insuffisante, raison pour laquelle les employées et employés doivent se déplacer pour suivre ce type de cours.

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

No 1 Évaluation du rendement

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

No 2 Encouragement à l'assiduité

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

No 3 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 4 Plan de dotation en personnel et processus d'affectation du personnel annuels

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

No 1 Évaluation du rendement

Le service des RH a fait des progrès notables dans l'élaboration de lignes directrices officielles relatives à l'évaluation du rendement de tous les groupes d'employés. Il a entre autres mis au point une procédure d'évaluation du rendement du personnel de soutien, ce qui comprend les concierges, les secrétaires, les aides-enseignantes et aides-enseignants et le personnel d'entretien. Une procédure pilote en matière d'évaluation du rendement des agentes et agents de supervision est actuellement en

place. Il s'agit à l'heure actuelle du seul groupe d'employés non couvert par le programme d'évaluation du rendement du conseil scolaire.

N° 2 Encouragement à l'assiduité

Le conseil scolaire a fait appel à School Board's Cooperative Inc. (SBCI) pour réaliser une analyse des besoins et participer à la mise en œuvre d'un programme complet d'encouragement à l'assiduité. Le service des RH prévoit d'ailleurs qu'il faudra deux ans, tout au plus, pour terminer la mise en place du programme d'encouragement à l'assiduité. Une gestionnaire des ressources humaines attitrée a reçu le mandat de superviser le programme, de faire un suivi des données sur l'assiduité et de collaborer étroitement avec les directions d'école pour régler tout problème en lien avec l'assiduité.

Le service des RH a signalé que des représentants syndicaux ont été recrutés au début du processus.

N° 3 Équité salariale

Le conseil scolaire a engagé un conseiller externe pour examiner les dossiers en attente ayant trait à l'équité salariale. Un sondage a été élaboré puis réalisé, et le conseiller en matière d'équité salariale examine actuellement les résultats. Le conseil a en outre obtenu une évaluation initiale des versements. Le service des RH prévoit recevoir le rapport complet sur l'équité salariale avant la fin de l'année 2011.

N° 4 Plan de dotation en personnel et processus d'affectation du personnel annuels

Le conseil scolaire a rédigé la version provisoire d'une procédure pour définir officiellement son plan de dotation en personnel et son processus d'affectation du personnel annuels. Il est prévu que la procédure soit examinée par les intervenantes et intervenants, selon le processus habituel, avant d'être approuvée. On a remarqué que la procédure était relativement simple compte tenu de la petite taille du conseil scolaire.

Chaque année, les directions d'école se réunissent au mois d'avril dans le cadre d'une séance de planification de la dotation en personnel. À cette occasion, le personnel travaille étroitement avec les directions d'école pour déterminer les besoins, les priorités et les restrictions budgétaires. Les directions d'écoles, à la lumière du budget établi, élaborent leur propre plan annuel de dotation en personnel. Chaque école se voit attribuer une affectation du personnel qu'elle peut adapter à ses besoins particuliers.

5. Gestion financière

No 1 Gestion des risques liés au budget

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
<p>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.</p>	Mise en œuvre terminée

N° 2 Production de rapports financiers intermédiaires

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
<p>La direction devrait étudier les recommandations du Comité sur les rapports financiers intermédiaires (CRFP) et produire de tels rapports en suivant ses lignes directrices quant à leur fréquence et leur forme. La direction devrait également communiquer les recommandations du CRFP aux conseillères et conseillers scolaires et leur demander de commenter le modèle de rapports financiers intermédiaires qui est proposé.</p>	Mise en œuvre terminée

No 3 Vérification interne

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
<p>La direction devrait donner suite à son intention d'établir une fonction de vérification interne, en tenant compte des nouvelles directives émanant du ministère visant à instaurer dans l'ensemble des conseils scolaires des modèles régionaux de vérification interne.</p>	Mise en œuvre terminée

N° 4 Formation d'un comité de vérification

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
<p>La direction devrait former un comité de vérification comptant des membres externes, conformément à la nouvelle directive ministérielle.</p>	Mise en œuvre terminée

No 5 Achats

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
La direction devrait réviser les procédures d'achat du conseil scolaire de façon à définir clairement les circonstances dans lesquelles celui-ci devra avoir recours à des processus d'achat concurrentiel ou non concurrentiel.	Mise en œuvre terminée

No 6 Niveaux de pouvoir d'achat

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Dans le cadre de ses démarches pour se conformer aux <i>Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement</i> , la direction devrait passer en revue la politique et les modalités d'achat du conseil scolaire et indiquer clairement les niveaux de pouvoir d'achat. Il faudrait adapter ces niveaux de pouvoir en fonction du poste et des responsabilités, et exercer une surveillance quant à la conformité des achats aux niveaux de pouvoir établis.	Mise en œuvre terminée

No 1 Gestion des risques liés au budget

Le service des finances a préparé un rapport sur les risques liés au budget et l'a présenté au Conseil en mai 2011 aux fins d'approbation. Ce rapport détermine la nature, l'ampleur et la probabilité des principaux risques budgétaires, et comprend un plan global d'atténuation des risques. Le rapport sur les risques liés au budget est utilisé depuis le premier trimestre de l'année scolaire.

No 2 Production de rapports financiers intermédiaires

Le service des finances a modifié le format et le contenu des états financiers intermédiaires, lesquels ont été présentés au Conseil en mai 2011 aux fins d'approbation. Le nouveau format est conforme aux recommandations formulées par le Comité sur les rapports financiers intermédiaires (CRFP) et est employé depuis le premier trimestre de l'année scolaire.

No 3 Vérification interne

Le conseil scolaire a mis sur pied un service de vérification interne en devenant membre de l'équipe responsable de la vérification interne dans la région de Thunder Bay. Les conseils scolaires de la région ont engagé un chef de la vérification interne et effectué des évaluations des risques. L'équipe responsable de la vérification interne a mis au point un plan de vérification quinquennal, lequel a été présenté au comité de vérification du Conseil aux fins d'examen et d'approbation. Le premier rapport de vérification interne devait être remis le 30 novembre 2011.

N° 4 Formation d'un comité de vérification

Le conseil scolaire a officiellement mis sur pied un comité de vérification composé de deux comptables agréés externes. Le nouveau comité a nommé une présidente ou un président, a offert une description officielle de ses tâches et a rencontré la vérificatrice ou le vérificateur externe du conseil scolaire et l'équipe régionale de vérification interne.

Le comité de vérification a tenu à ce jour trois rencontres officielles. Ses membres ont aussi reçu une formation et ont examiné les lignes directrices du ministère relatives à la composition d'un comité de vérification interne.

N° 5 Achats

Le service des finances a mis à jour la politique d'achat du conseil scolaire de façon à définir clairement les circonstances dans lesquelles celui-ci devra avoir recours à des processus d'achat concurrentiel ou non concurrentiel. Selon l'article 3.1 de la procédure administrative n° 512, cette politique définit les circonstances associées à divers types de méthodes d'approvisionnement. La politique d'achat du conseil scolaire est conforme aux *Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement* et à la *Directive en matière d'approvisionnement dans le secteur parapublic*.

N° 6 Niveaux de pouvoir d'achat

Dans le cadre de la mise à jour de sa politique d'achat par le service des finances, le conseil scolaire y a ajouté des niveaux de pouvoir d'achat. Il dispose ainsi de mesures de contrôle et de procédures appropriées pour assurer la conformité à cet égard.

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 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. Ce plan devrait tenir compte des priorités du conseil scolaire en matière d'entretien préventif et de ses priorités différées en matière d'entretien, et prévoir une utilisation optimale des subventions disponibles (Subvention pour la réfection des écoles annuelle et initiative Lieux propices à l'apprentissage). Le plan devrait être approuvé par le Conseil.	Mise en œuvre terminée

No 3 Gestion des ordres de travail

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
La direction devrait continuer d'étudier les options en vue d'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 fournirait également des données utiles pour la planification des activités 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 les 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	En cours

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
jalons, des rôles, des responsabilités et des budgets, ainsi qu'un processus garantissant l'appui de la communauté.	

No 5 Facturation consolidée des services publics

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

No 6 Conservation de l'énergie

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le conseil scolaire devrait adopter une politique environnementale globale pour assurer l'éducation en matière d'environnement et des pratiques de gestion responsable, notamment la conservation de l'énergie.	Mise en œuvre terminée

No 1 Programme d'écopropreté

Le service de gestion des installations s'est fondé sur le *Guide du Programme d'écopropreté* du ministère pour créer un programme d'écopropreté officiel, lequel est actuellement mis en œuvre progressivement dans toutes les écoles relevant du conseil scolaire. En vue de faire un suivi des progrès, le service de gestion des installations a effectué un examen annuel de toutes les installations scolaires. La procédure en matière d'éducation environnementale du conseil (procédure administrative n^o 208) a été récemment mise à jour. Elle comprend une section où l'on définit les procédures d'achat de fournitures (c.-à-d. choisir, dans la mesure du possible, des produits et des emballages avec discernement, étant donné que ceux-ci ont des répercussions sur l'environnement).

No 2 Plan d'entretien pluriannuel

Le conseil scolaire a révisé le processus de planification associé aux projets d'entretien d'envergure. Le nouveau processus comporte deux éléments essentiels. D'abord, le conseil scolaire actualise la base de données sur les installations dans le cadre de la mise à niveau établie par le ministère visant à remplacer le système ReCAPP par la solution TCPS. Ensuite, il est maintenant possible pour les directions d'école de prendre en charge des demandes de projet d'immobilisations et d'entretien. Celles-ci peuvent dorénavant examiner la liste des projets d'immobilisations et d'entretien,

participer à leur classement par ordre de priorité et contribuer à l'élaboration de leur échéancier.

L'horizon de planification est d'une durée de trois ans.

No 3 Gestion des ordres de travail

Le conseil scolaire a mis en place un système automatisé d'ordres de travail en juillet 2011, lequel permet aux concierges en chef et aux directions d'école de consulter en temps réel les renseignements et les données associés aux ordres de travail. Le système a été bien accueilli, et le service de gestion des installations a fait savoir qu'il se fonderait sur les données amassées à l'aide du système pour déterminer les paramètres de rendement relatifs aux coûts, au volume et à l'horaire des ordres de travail.

No 4 Plan de gestion de l'énergie

Le conseil scolaire a apporté des améliorations et des mises à jour liées à la gestion de l'énergie et participe à de nombreux projets de conservation de l'énergie. Le conseil scolaire a fait appel aux services d'un conseiller en énergie pour l'aider à concevoir un plan à long terme en matière de gestion de l'énergie.

Le conseil a élaboré un plan de rénovation de toutes ses installations à l'aide de son plan d'immobilisations fondé sur une période de planification stratégique de trois ans. De plus, le conseil scolaire se sert de la Base de données sur la consommation d'énergie du ministère pour conserver des mesures exactes de l'énergie utilisée dans toutes les installations, et ce, en effectuant un suivi de la consommation d'électricité et de gaz naturel. Le service de gestion des installations a par ailleurs créé un plan d'évaluation de l'efficacité et de l'efficacités de la gestion de l'énergie. Le conseil scolaire dispose en outre de procédures opérationnelles pour gérer et économiser l'énergie dans ses installations.

No 5 Facturation consolidée des services publics

Le conseil scolaire a travaillé auprès des fournisseurs de services publics pour que ces derniers soumettent par voie électronique et de façon consolidée une plus grande part des factures. Bien que des progrès aient été réalisés auprès des fournisseurs de gaz naturel et d'eau, le conseil scolaire a frappé un mur avec les fournisseurs locaux d'électricité, ceux-ci n'étant pas en mesure de présenter des données électroniques consolidées. Le conseil scolaire a fait savoir qu'il continuerait de faire pression sur ses fournisseurs pour obtenir des données consolidées.

On encourage le service de gestion des installations à continuer de travailler auprès des principaux fournisseurs pour regrouper les factures associées à toutes les

installations du conseil scolaire, ainsi qu'à poursuivre son utilisation de la Base de données sur la consommation d'énergie pour faire un suivi de l'énergie consommée.

N. 6 Conservation de l'énergie

Le conseil scolaire a élaboré une politique globale en matière d'éducation environnementale pour sensibiliser le personnel et les élèves à la gestion et à la conservation de l'énergie. Ceux-ci sont invités à assurer une bonne gestion de l'environnement en suivant les procédures du conseil, notamment la procédure administrative n. 208 portant sur l'éducation environnementale. Le conseil scolaire cherche constamment des occasions de recueillir des fonds ou des subventions auprès de tiers pour financer de nouvelles initiatives relatives à la gestion et à la conservation de l'énergie.

De plus, le conseil scolaire a mis au point un outil de communication en vue de diffuser ses plans actuels et futurs liés à la gestion de l'énergie, notamment les types de projets, les économies escomptées et les répercussions sur l'environnement. Ces renseignements sont communiqués à toutes les écoles et à la communauté scolaire.

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 publié 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 modèle de gestion du conseil scolaire reflète l'ensemble des rôles et responsabilités prévus dans le projet de loi 177. Le conseil a adopté le modèle de gouvernance de Carver et a réparti les rôles et responsabilités entre les conseillères et conseillers scolaires et l'administration principale.

Les conseillères et conseillers scolaires ont assisté aux séances de formation sur la gestion conformément au 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

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

Les conseillères et conseillers scolaires offrent une orientation stratégique générale concernant les politiques qui régissent la dotation en personnel et le recrutement. De plus, ils ne siègent pas aux comités d'embauche, sauf pour l'embauche d'une directrice ou d'un directeur de l'éducation.

Le conseil scolaire dispose en outre de processus pour cerner et éliminer les préjugés discriminatoires et les barrières systémiques qui entravent les décisions liées à la dotation en personnel. Compte tenu de son emplacement relativement éloigné, le conseil scolaire reconnaît qu'il est particulièrement important d'assurer avant tout la diversité de la main-d'œuvre et, par conséquent, de travailler d'arrache-pied pour fournir des formations à ce sujet. Le conseil dispose de procédures et de formations contribuant à cerner et à éliminer les préjugés discriminatoires et les barrières systémiques qui entravent la recherche, la sélection, l'embauche, le mentorat, l'avancement et les processus de perfectionnement professionnel du personnel. Le conseil scolaire évalue toutes les candidatures en fonction des compétences et des qualifications exigées tout en respectant les conventions collectives en vigueur.

Les conseillères et conseillers scolaires ne participent pas aux négociations collectives ou syndicales. Le Conseil établit la politique et le cadre des priorités qui régissent les négociations, mais il s'abstient 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.	Oui

Le conseil scolaire respecte les Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement (version 1.0). Il a en outre mis à jour ses politiques d'approvisionnement pour les rendre conformes aux exigences énoncées dans la *Directive en matière d'approvisionnement dans le secteur parapublic*.

L'administration principale a signalé que les pouvoirs d'autorisation correspondent aux tâches et aux responsabilités des postes et font l'objet d'une surveillance. Ces pouvoirs sont clairement documentés dans la politique n^o 429.

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 le suivi 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. 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.	Non

Le conseil scolaire a adopté une politique officielle de partenariats de partage des installations (procédure administrative n^o 120) qui établit que le Conseil s'engage à collaborer avec ses partenaires communautaires en vue de partager ses installations dans son intérêt, et celui de ses élèves et de sa collectivité, et à optimiser l'utilisation de ses actifs publics. Le Conseil cherchera des occasions de partager ses installations avec des partenaires communautaires lorsqu'il y aura construction de nouvelles écoles, des travaux de rénovation importants ou des locaux inoccupés dans des écoles. Le Conseil entend augmenter le nombre de partenariats en employant une méthode transparente, durable et favorable au rendement des élèves.

Le service de gestion des installations a signalé qu'un gestionnaire avait été attitré à tous les principaux projets d'entretien et d'immobilisations. Ce dernier est responsable de tous les aspects liés à la gestion des projets de construction. Les entrepreneurs en construction rendent compte par ailleurs au gestionnaire de projet de l'avancement des travaux, des ordres de modification et de tout problème en lien avec les projets. Le service envisagera à l'avenir de faire appel à des gestionnaires de projet professionnels en fonction de l'ampleur et de la complexité des projets.

Le conseil scolaire a déjà fait appel aux services d'un consultant indépendant en matière de coûts pour des projets de construction d'école. La décision d'engager un consultant en matière de coûts est prise en fonction de l'ampleur et de la complexité du projet. Si le conseil scolaire entreprend dans l'avenir des projets d'envergure et

relativement coûteux, celui-ci devra envisager de faire appel à un consultant indépendant en matière de coûts. Ce dernier sera en mesure de fournir un avis externe sur les propositions financières des fournisseurs et de faire un suivi de l'évolution du marché.

Annexe A – Sélection des recommandations

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

Gestion et administration du conseil scolaire

Réf.	Recommandations	Suivi Oui/Non	Critère
1.	La direction devrait veiller à ce que toutes les politiques fassent l'objet d'une révision annuelle comme le prévoit la politique du conseil scolaire en matière d'élaboration des politiques. La direction devrait également poursuivre sa révision des procédures administratives pour s'assurer qu'elles sont conformes aux politiques du conseil scolaire et aux exigences réglementaires applicables.	N	
2.	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> .	O	NPE

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

Réf.	Recommandations	Suivi Oui/Non	Critère
3.	La direction devrait adopter une politique, une stratégie ou un plan officiel qui rendrait compte des besoins en recrutement du conseil scolaire et décrirait les principes et activités clés en la matière.	N	
4.	Le service des RH devrait continuer d'élaborer des procédures et processus officiels pour l'évaluation du rendement de tous les groupes d'employés du conseil scolaire.	O	DOA
5.	Le service des RH devrait rédiger une approche de discipline progressive et l'intégrer aux mesures disciplinaires du conseil scolaire.	N	
6.	La direction devrait instaurer un programme complet d'encouragement à l'assiduité.	O	DOA
7.	La direction devrait élaborer un mécanisme permettant d'évaluer l'efficacité du processus et des programmes d'encouragement à l'assiduité et d'en rendre compte à l'administration principale et au Conseil.	N	
8.	Le conseil scolaire devrait compléter l'examen des plans d'équité salariale pour tous les groupes d'employés.	O	CSR 3
9.	La direction devrait examiner dans quelle mesure le système d'information du service des RH du conseil scolaire peut assurer la synchronisation automatisée des données avec le RREO et OMERS.	N	
10.	La direction devrait réaliser périodiquement des sondages confidentiels auprès des membres du personnel pour améliorer la communication avec ceux-ci et obtenir des données qui facilitent l'élaboration des plans de perfectionnement professionnel et des politiques en matière de ressources humaines.	N	
11.	La direction devrait également mener des entrevues de fin d'emploi avec tous les membres du personnel qui quittent le conseil scolaire, afin d'améliorer les politiques du service des RH ainsi que les processus et les programmes établis. La direction devrait élaborer des politiques et procédures officielles d'entrevues de fin d'emploi.	N	
12.	La direction devrait consigner les politiques et procédures qui régissent l'élaboration d'un plan annuel de dotation en personnel et d'un processus annuel d'affectation du personnel.	O	NPE

Gestion financière

Réf.	Recommandations	Suivi Oui/Non	Critère
13.	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	NPE
14.	La direction devrait étudier les recommandations du Comité sur les rapports financiers intermédiaires (CRFP) et produire de tels rapports en suivant ses lignes directrices quant à leur fréquence et leur forme. La direction devrait également communiquer les recommandations du CRFP aux conseillères et conseillers scolaires et leur demander de commenter le modèle de rapports financiers intermédiaires qui est proposé.	O	DOA
15.	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.	N	
16.	La direction devrait continuer d'améliorer ses processus internes en vue d'achever et de déposer tous les rapports financiers dans les délais prévus.	N	
17.	La direction devrait donner suite à son intention d'établir une fonction de vérification interne, en tenant compte des nouvelles directives émanant du ministère visant à instaurer dans l'ensemble des conseils scolaires des modèles régionaux de vérification interne.	O	DOA
18.	Une fois la fonction de vérification interne créée, le conseil scolaire devrait s'assurer que les plans de vérification interne sont clairement consignés et que la direction prend des mesures en réponse aux recommandations formulées.	N	
19.	La direction devrait former un comité de vérification comptant des membres externes, conformément à la nouvelle directive ministérielle.	O	DOA
20.	Le conseil scolaire devrait élaborer une politique et des procédures officielles d'investissement. La direction devrait communiquer périodiquement au Conseil les résultats des activités d'investissement, conformément à la politique d'investissement.	N	
21.	La direction devrait adopter des politiques et procédures officielles pour régir la gestion des fonds dans les écoles. Elle pourrait s'inspirer des lignes directrices élaborées par le comité des finances de l'Ontario Association of School Business Officials	N	

Réf.	Recommandations	Suivi Oui/Non	Critère
	(OASBO), qui décrivent les modalités de l'inscription de données financières et les exigences relatives aux déclarations. Les politiques et procédures officielles faciliteront la mise en œuvre de mesures de contrôle adéquates pour protéger les fonds dans les écoles et permettre à celles-ci d'en assurer un compte rendu exact et régulier.		
22.	La direction devrait continuer d'améliorer ses processus de gestion des subventions APE.	N	
23.	La direction devrait réviser les procédures d'achat du conseil scolaire de façon à définir clairement les circonstances dans lesquelles celui-ci devra avoir recours à des processus d'achat concurrentiel ou non concurrentiel.	O	NPE
24.	Le conseil scolaire devrait continuer à améliorer sa surveillance des activités d'achat afin d'assurer le respect de ses modalités d'approvisionnement. La direction pourrait explorer les possibilités de s'associer avec ses partenaires, comme le conseil scolaire coïncident, les municipalités ou les collèges, pour établir une fonction d'achats partagés dans le cadre d'un accord de coopération.	N	
25.	Dans le cadre de ses démarches pour se conformer aux <i>Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement</i> , la direction devrait passer en revue la politique et les modalités d'achat du conseil scolaire et indiquer clairement les niveaux de pouvoir d'achat. Il faudrait adapter ces niveaux de pouvoir en fonction du poste et des responsabilités, et exercer une surveillance quant à la conformité des achats aux niveaux de pouvoir établis.	N	
26.	La direction devrait continuer à cibler les possibilités pour la mise en place d'une interface électronique avec les fournisseurs pour passer les commandes, en effectuer le traitement et en faire les paiements.	O	NPE
27.	Le conseil scolaire devrait continuer de convertir ses fournisseurs au transfert électronique de fonds.	N	

Exploitation des écoles et gestion des installations

Réf.	Recommandations	Suivi Oui/Non	Critère
28.	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	NPE
29.	En s'appuyant sur un processus de consultation, la direction devrait élaborer un plan pluriannuel pour les principaux projets	O	DOA

Réf.	Recommandations	Suivi Oui/Non	Critère
	d'entretien et de réfection. Ce plan devrait tenir compte des priorités du conseil scolaire en matière d'entretien préventif et de ses priorités différées en matière d'entretien, et prévoir une utilisation optimale des subventions disponibles (Subvention pour la réfection des écoles annuelle et initiative Lieux propices à l'apprentissage). Le plan devrait être approuvé par le Conseil.		
30.	La direction devrait continuer d'étudier les options en vue d'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 fournirait également des données utiles pour la planification des activités d'entretien préventif.	O	RI
31.	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 les 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 budgets, ainsi qu'un processus garantissant l'appui de la communauté.	O	DOA
32.	Après l'établissement du plan officiel de gestion de l'énergie, le conseil scolaire devrait s'assurer que ses politiques et ses pratiques d'approvisionnement sont conformes aux objectifs et aux cibles du plan. La direction devrait aussi penser à spécifier les exigences en termes d'efficacité énergétique dans les politiques et procédures d'approvisionnement ou dans la politique environnementale.	N	
33.	La direction devrait présenter officiellement un rapport annuel sur les économies d'énergie réalisées par rapport au plan.	N	
34.	Le conseil scolaire devrait communiquer aux écoles et à d'autres conseils scolaires les bonnes initiatives de conservation de l'énergie qu'il a mises en œuvre, afin de promouvoir la gestion de l'énergie à l'échelle du système.	N	
35.	Dans le cadre du plan de gestion de l'énergie, le conseil scolaire devrait mettre en place un système complet pour budgétiser les dépenses, faire le suivi de la consommation d'énergie et la réglementer, et déterminer les possibilités de faire davantage d'économies.	N	
36.	Le conseil scolaire devrait chercher des moyens de concilier les factures des services publics.	O	NPE

Réf.	Recommandations	Suivi Oui/Non	Critère
37.	Le conseil scolaire devrait adopter une politique environnementale globale pour assurer l'éducation en matière d'environnement et des pratiques de gestion responsable, notamment la conservation de l'énergie.	O	NPE
38.	Le conseil scolaire devrait considérer la possibilité de mettre en place un plan ou une stratégie qui témoignerait de ses politiques et procédures actuelles ayant trait à la santé et la sécurité de son personnel et de ses élèves. La direction devrait aussi envisager de coordonner de façon centralisée l'élaboration, la mise en place et la surveillance du plan.	N	
39.	La direction devrait continuer de régler les problèmes techniques et mettre à jour la base de données du système ReCAPP.	N	